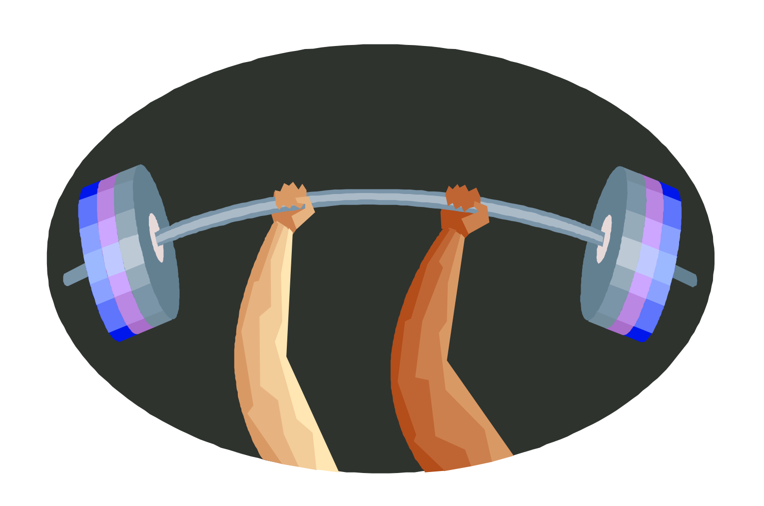
ANATOMIA DO PODER



J. Kenneth Galbraith

INTRODUÇÃO:

DURANTE UNS QUARENTA ANOS, mais tempo do que gostaria de crer, estive envolvido com o tema do poder - com as idéias e, em parte, com a sua prática. Durante a II Guerra Mundial, quando encarregado do controle de preços, julgou-se que eu estava no centro do poder, unia posição que dava a outros uma impressão de maior autoridade que a mim próprio. Outras vezes, em outros cargos, estive nas margens, melhor situado para observar do que para exercer influência. Quanto a escrever, meu primeiro livro teve como subtítulo *The Concept of Countervailing Power;* nele sustentei que um exercício oponente de poder é o principal dissolvente do poder econômico, a defesa básica contra sua acão em assuntos econômicos. O poder retorna como tema central de *O Novo Estado Industrial(*)* que, numa opinião que não é só minha, considero meu principal trabalho na área econômica. O discurso que proferi como presidente da Associação Econômica Norte-Americana, há uma década, foi sobre "O Poder e o Economista útil"; ali argumentava que a economia divorciada da reflexão sobre o exercício do poder carece de sentido e certamente não tem importância. Retornei ao conceito menos formalmente uma dúzia de vezes, talvez mais. Raramente deixei passar um artigo ou tratado sobre o assunto sem examinar como foi abordado - se, pelo menos, com resultado aproveitável. Este livro -pensei certa vez considerá-lo um extenso ensaio - é o que aprendi da experiência, das leituras, das minhas obras e do esforço conjugado de compreender. Não tenho a pretensão de esgotar o assunto, mas apenas relatar o que sobre ele aprendi.

Ao longo dos anos, fui me convencendo de que existem fatores comuns por detrás das referências usuais ao poder econômico, político, militar e religioso, bem como ao poder atribuído à imprensa, à televisão e à opinião pública. Essas referências cotidianas, por não indicarem as constantes subjacentes, geralmente escondem tanto ou mais do que revelam. Preocupei-me em tornar inteiramente visíveis essas constantes - em identificar as- fontes do poder na personalidade, na propriedade e na organização, e observar os instrumentos pelos quais o poder é exercido e imposto. Espero, como resultado, que meus leitores tenham doravante uma compreensão mais clara do que essa palavra abrange e do seu significado na economia, na política ou em qualquer outra matéria em discussão.

Como não só escrevi, mas também li sobre o poder, essas leituras tornaram-se parte da bagagem cultural com a qual aqui trabalhei. Creio ser razoavelmente evidente uma parte da minha dívida - para com Max Weber, Bertrand Russell e Adolf A. Berle Jr., o multitalentoso conselheiro e assessor de Roosevelt, diplomata, advogado e escritor sobre assuntos sociais, políticos e econômicos. Foi Berle, mais que qualquer outro, quem estimulou meu interesse por este assunto. Também devo muito ao clássico *The Power Elite,* de C. Wright Mills, à *Politics and Markets,* de Charles S. Lindblom, aos diversos trabalhos sobre economia do meu amigo Wallace C. Peterson e a livros recentes e tão interessantes como *Authority,* de Richard Sennett, e *Power,* de Dennis Wrong. E a mais alguns. A exemplo de outros, não me sinto sempre seguro da origem, às vezes distante, das idéias que acumulei. Tenho um pouco mais de certeza a respeito das idéias que não acho úteis. Suponho, por exemplo, que eu tenha sido influenciado por Maquiavel, mas há muito já suspeitava do que Max Lerner sugeriu: que Maquiavel é citado mais freqüentemente por aqueles que não o leram.

Ao falar deste meu longo interesse pelo tema do poder, não quero nem remotamente insinuar que tenha lido tudo quanto foi escrito a respeito. Nenhuma vida é tão longa; há alguns livros simplesmente impossíveis de ler; e há muitos, tenho certeza, que deixei escapar. No que tange à literatura sobre o poder, toda cautela é pouca ao se asseverar qualquer coisa.

Há uma tendência dos que escrevem a respeito do poder, inclusive de muitos que escrevem com amplo conhecimento e inteligência, de permitirem que o assunto os arraste a

uma densa complexidade e profunda subjetividade. Tal tentação é compreensível: complexidade e subjetividade são uma proteção contra aqueles críticos que se pode dizer não souberam captar a mensagem; e são ainda mais úteis como uma alternativa à labuta e à frustração da difícil tarefa de clarificação. Mas são também um disfarce para a verdade o sucedâneo de uma visão clara e inflexível das questões essenciais. Esforcei-me por essa visão - procurei manter as fontes e os instrumentos do poder constantemente diante dos olhos do leitor. Em parte por esta razão, e em parte também por falta de competência, deixei à margem algumas questões, principalmente, como direi adiante, o papel dos tribunais na regulamentação do poder. Não hesitei, também, em repetir aquilo que julguei útil à argumentação ou explicação. Não gostaria que tais reiterações fossem sempre tidas como inadvertências. Quis estar seguro de que, retirada a cobertura de carne, a anatomia do poder se revelasse inteiramente.

I - A ANATOMIA DO PODER

O assunto não (é)... remoto, filosófico ou esotérico,

ADOLF A. BERLE, JR.

Power

Uma Visão Geral

POUCAS PALAVRAS são usadas tão freqüentemente, com tão pouca necessidade aparente de se refletir sobre seu significado, como *poder,* e assim tem sido através de todas as épocas da humanidade. Junto com majestade e glória, foi incluída no maior louvor bíblico ao Ser Supremo; milhões ainda o oferecem todos os dias. Bertrand Russell chegou à idéia de que o poder, juntamente com a glória, permanece como a mais alta aspiração e a maior recompensa do gênero humano (1).

Poucos são os que mantêm uma conversa sem referência ao poder. Diz-se que presidentes ou primeiros-ministros têm poder ou dele carecem em quantidade suficiente. Supõe-se que outros políticos estão adquirindo ou perdendo poder. Comenta-se que as grandes empresas e os sindicatos são poderosos e que as multinacionais são perigosamente poderosas. Os diretores de jornais, os chefes de redes de rádiotelevisão e os mais loquazes, desinibidos, inteligentes ou notórios de seus editores, colunistas e comentaristas exercem um poder efetivo. O Reverendo Billy Sunday é lembrado como uma voz poderosa; o Reverendo Billy Graham atualmente também é assim descrito, E o mesmo se diz do Reverendo Jerry Falwell; na realidade, o poder que evidencia como líder moral tem sido tal que alguns acreditam que ele esteja dando à moralidade má reputação.

As referências continuam. Os Estados Unidos são um vasto e importante país; e também a União Soviética. Mas é o seu poder que chama a atenção geral; eles são as grandes potências, as superpotências. A Grã-Bretanha, outrora também uma grande potência, já não é poderosa. Todos sabem que nos últimos tempos os Estados Unidos vêm perdendo parte do seu poder industrial para a Alemanha é o Japão. Ninguém pensa em pedir maior explicação sobre essas e miríades de outras referências ao poder. Por mais diversamente que a palavra seja usada, supõe-se que o leitor ou ouvinte saiba o que ela significa.

E a maioria, sem dúvida, sabe - até certo ponto. Max Weber, o sociólogo e cientista político alemão (1864-1920), embora profundamente fascinado pela complexidade do tema, satisfez-se com uma definição próxima à compreensão cotidiana: poder é "a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas (2). Esta é, quase certamente, a noção mais comum; alguém ou algum grupo está impondo sua vontade e seu objetivo (ou objetivos) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários. Quanto maior a capacidade de impor tal vontade e atingir o correspondente objetivo, maior o poder. É pelo fato de possuir o poder um significado tão ligado ao senso comum que a palavra é empregada tão freqüentemente sem maior necessidade aparente de definição.

Todavia, pouco mais sobre o poder é tão simples. Assim, nas referências que a ele se fazem raramente se menciona a questão altamente interessante de como a vontade é imposta, de como é alcançada a aquiescência alheia. Será a ameaça de castigo físico, a promessa de recompensa pecuniária, o exercício de persuasão, ou alguma outra força mais profunda que leva a pessoa ou as pessoas sujeitas ao exercício do poder a abandonarem suas próprias preferências e aceitarem as de outros? Em qualquer alusão significativa ao poder, isso precisa ser esclarecido. E também é preciso conhecer as fontes do poder - o que é que diferencia os que o exercem daqueles que estão submetidos à autoridade de outros. Mediante qual autorização têm alguns o direito de governar, de ditar normas, seja em assuntos importantes ou corriqueiros? E o que leva outros a serem governados? A estas questões - como o poder é exercido, o. que permite acesso aos métodos de exercê-lo - é que este livro se dedica.

2

Os instrumentos pelos quais o poder é exercido e as fontes do direito para esse exercício estão inter-relacionados de maneira complexa. Alguns usos do poder dependem de estar ele oculto, de não ser evidente a submissão dos que capitulam a ele. Na sociedade industrial moderna, tanto os instrumentos para subordinar algumas pessoas à vontade de outras como as fontes dessa capacidade estão sujeitos a mudanças rápidas. Muito do que se acreditava sobre o exercício do poder, decorrente do que era verdadeiro no passado, é obsoleto ou obsolescente no presente.

Não obstante, como observou Adolf Berle, o poder não é algo remoto ou esotérico. Ninguém deveria aventurar-se nesse assunto com a impressão de que é um mistério que só os privilegiados podem penetrar. Há uma forma de estudo acadêmico que procura, não ampliar o conhecimento, mas excluir o desconhecido. Não se deve ceder a tal orientação, principalmente num assunto de importância prática tão grande como este. Todas as conclusões sobre o poder podem ser testadas face à evidência histórica geralmente aceita e a maior parte delas face à observação do dia-a-dia e ao simples bom senso. No entanto, será útil ter em mente, desde o início, os fatos básicos do poder para então prosseguir com uma visão clara do seu caráter essencial - sua anatomia.

3

O poder cumpre, há séculos, uma regra de tríade. Há três instrumentos para manejá-lo ou exercê-lo. E há três instituições ou atributos que outorgam o direito de usá-lo.

Uma medida da superficialidade com que tem sido analisado o tema do poder é o fato de os três instrumentos relativamente óbvios de seu exercício não terem nomes geralmente aceitos. Estes nomes precisam ser estabelecidos: falarei do poder condigno, compensatório e condicionado.

O poder condigno obtém submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências. Há uma ênfase de punição no termo "condigno" que transmite a impressão adequada (3). O escravo das galés indubitavelmente preferia esquivar-se do seu árduo trabalho, mas a perspectiva do sofrimento de ser açoitado caso fingisse doença junto aos remos era suficientemente desagradável para assegurar o necessário esforço, mesmo que penoso. Num nível menos terrífico, o indivíduo deixa de expor sua idéia e aceita o ponto de vista de outro porque uma eventual reprimenda seria muito áspera.

O poder condigno obtém submissão infligindo ou ameaçando conseqüências adequadamente adversas. O poder compensatório, em contraste, conquista submissão oferecendo uma recompensa positiva - proporcionando algo de valor ao indivíduo que assim se submete. Em um estágio anterior do desenvolvimento econômico, como ainda hoje em economias rurais elementares, a compensação assume diversas formas, inclusive pagamentos em espécie e o direito de lavrar um pedaço de terra ou dividir o produto das terras do senhorio. E, da mesma forma como uma repreensão pessoal ou pública é uma forma de poder condigno, o elogio é uma forma de poder compensatório. Entretanto, na economia moderna, a mais importante expressão do poder compensatório é, sem dúvida, a recompensa pecuniária - o pagamento em dinheiro por serviços prestados, o que vale dizer, pela submissão aos objetivos econômicos ou pessoais de outros. Quando transmitir um significado mais adequado, usaremos a expressão pagamento pecuniário.

Um traço comum aos poderes condigno e compensatório é que o indivíduo que se submete está ciente de sua submissão - num caso, compelido e no outro, por recompensa. O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia. A submissão reflete o rumo preferido; o fato da submissão não é reconhecido. O poder condicionado, mais que o poder condigno ou o compensatório, é fundamental, como veremos, para o funcionamento da economia e do governo nos tempos atuais, tanto nos países capitalistas como nos socialistas.

4

Por detrás destes três instrumentos para o exercício do poder estão as três fontes do poder - os atributos ou instituições que distinguem os que detêm o poder daqueles que se submetem a ele. Estas três fontes são a personalidade, a propriedade (a qual, naturalmente, inclui a renda disponível) e a organização.

A personalidade - liderança, na linguagem comum - é a qualidade do físico da mente, de oratória, de firmeza moral ou de qualquer outra característica pessoal que dá acesso a um ou mais instrumentos do poder. Nas sociedades primitivas, este acesso era aberto através da força física para o poder condigno; permanece ainda hoje uma fonte de poder em algumas famílias ou comunidades de jovens para o homem mais forte e musculoso. Entretanto, nos tempos modernos a personalidade está primordialmente associada ao poder condicionado – a aptidão em persuadir ou gerar crenças.

A propriedade ou riqueza confere um aspecto de autoridade, uma firmeza de propósito, e isto pode induzir à submissão condicionada. Mas sua principal associação, obviamente, é com o poder compensatório. A propriedade - a renda - proporciona os meios para comprar submissão.

A organização, a fonte de poder mais importante nas sociedades modernas, está primordialmente ligada ao poder condicionado. Admite-se que a organização seja indispensável quando se busca o poder ou se necessita dele, É, portanto, da organização que

provém a persuasão necessária e a conseqüente submissão aos seus propósitos. Mas a organização, como no caso do Estado, também tem acesso ao poder condigno - a diversas formas de punição. E os grupos organizados têm maior ou menor acesso ao poder compensatório, de acordo com a propriedade que possuem.

Isto leva a uma consideração final. Assim como há uma associação primária, mas não exclusiva, entre cada um dos três instrumentos pelos quais o poder é exercido e uma das fontes, também há numerosas combinações entre as fontes do poder e os instrumentos correlatos. Personalidade, propriedade e organização se combinam em diversos graus. Daí surge uma combinação variável de instrumentos para a imposição do poder. Isolar e desemaranhar as fontes e os instrumentos em um determinado exercício do poder, avaliar a sua importância relativa e analisar as mudanças dessa importância relativa ao longo do tempo são o objetivo deste livro.

Nos primórdios do Cristianismo, o poder se originava da personalidade arrebatadora do Salvador. Quase imediatamente surgiu uma organização, os Apóstolos. E com o tempo a Igreja tornou-se, como organização, a mais influente e duradoura em todo o mundo. A propriedade e a renda de que dispunha certamente não foram as suas mais insignificantes fontes de poder. Da combinação de personalidade (a da Presença Divina e a da longa linha de líderes religiosos), propriedade e, acima de tudo, sua singular organização, advieram a crença condicionada, as prebendas ou a compensação, e a ameaça de punição condigna neste ou no outro mundo - o que, no conjunto, constituiu o poder religioso. Tal é o complexo de fatores incorporados e, em grande medida, ocultos por essa expressão. Poder político, poder econômico, poder empresarial, poder militar e outras expressões escondem, profunda e analogamente, uma inter-relação igualmente diversa. Quando mencionados, o âmago desses termos não é atingido (4). Minha atenção neste trabalho é voltada para isso que é tão freqüentemente mantido oculto.

Veremos primeiro os instrumentos pelos quais o poder é exercido e, a seguir, suas fontes. Depois, examinaremos a maneira pela qual o poder se desenvolveu ao longo do tempo e sua realidade em nossos dias. Antes disso, porém, é necessária uma palavra sobre os objetivos daqueles que buscam o poder e sobre a disposição de espírito com que se aborda o assunto.

5

A exemplo de muitos outros aspectos do poder, os propósitos pelos quais ele é procurado são amplamente sentidos, mas raramente enunciados. Indivíduos e grupos buscam o poder para promover seus próprios interesses, inclusive, e talvez principalmente, seus próprios interesses pecuniários. E para estender a outros os seus valores pessoais, religiosos e sociais. E também a fim de obter apoio para a sua visão econômica ou alguma outra visão social do bem público. O homem de negócios compra a submissão dos seus trabalhadores para que estes sirvam aos seus objetivos econômicos - ganhar dinheiro. O líder religioso persuade seus fiéis ou sua audiência de rádio e televisão porque entende que suas crenças devem ser as deles. O político procura o apoio, vale dizer a submissão, dos eleitores para que possa permanecer no cargo. O ecologista, por preferir o ar limpo ao poluído, pretende obrigar aqueles que fabricam automóveis ou possuem indústrias a respeitarem a sua preferência. Estes últimos buscam submissão ao seu próprio desejo de custos menores e menos regulamentação legal. Os conservadores empenham-se em obter submissão à sua visão da ordem econômica e social, bem como às ações correspondentes; os liberais e os socialistas procuram submissão equivalente aos seus pontos de vista. Em todos os casos, como será suficientemente observado nos próximos capítulos, a organização - a união daqueles que partilham interesses, valores ou idéias semelhantes - é essencial para a conquista de tal submissão, para a busca do poder.

A linguagem cotidiana costuma lembrar as razões pelas quais se procura o poder. Se houver um vínculo estreito com os interesses de um indivíduo ou grupo, diz-se que o poder está sendo buscado para fins egoístas; se refletir o interesse ou as idéias de um número maior de pessoas, os envolvidos são considerados líderes ou estadistas inspirados.

Reconhece-se também que os propósitos pelos quais o poder está sendo perseguido serão muitas vezes ampla e deliberadamente ocultos por falsas e engenhosas colocações. O político que almeja um cargo para defender os interesses pecuniários de patrocinadores ricos será especialmente eloqüente ao se descrever como um benfeitor público e até como um diligente e devotado amigo dos pobres. O homem de negócios de razoável instrução não mais emprega trabalhadores para aumentar o seu lucro; seu objetivo mais profundo é proporcionar empregos, fomentar o bem-estar da comunidade e assegurar o êxito do sistema da livre iniciativa. O mais fervoroso pregador mostra-se ostensivamente preocupado com a salvação dos pecadores, trazendo os iníquos à graça divina; outrora ele era bem conhecido por manter o olhar atento ao prato de coletas. Um cinismo profundamente enraizado e extremamente valioso é a réplica apropriada e usual a todas as declarações abertas dos objetivos do poder; exprime-se na onipresente pergunta "O que ele realmente pretende?".

Muito menos estudado é até que ponto a finalidade do poder é o exercício do próprio poder (5). Em todas as sociedades, das mais primitivas, às ostensivamente mais civilizadas, o exercício do poder é profundamente apreciado. Rituais de obediência cuidadosamente elaborados - multidões admiradoras, discursos aplaudidos, precedência em jantares e banquetes, um lugar especial nos desfiles, uso do jatinho executivo, a continência dos militares - celebram a posse do poder. Estes rituais são altamente gratificantes, como também o são as súplicas e intercessões daqueles que procuram influenciar outros no exercício do poder; e, naturalmente, as atividades do exercício do poder, tais como as instruções aos subordinados, as ordens de comando dos militares, as decisões de um tribunal, a declaração ao final das reuniões, quando o responsável diz "Bem, então é isto o que vamos fazer". Um senso de mérito auto-estimulado deriva tanto do contexto como do exercício do poder. Em nenhum outro aspecto da existência humana está a vaidade exposta a tanto risco; nas palavras de Willíam Hazlitt, "o amor ao poder é o amor a nós mesmos". Segue-se que o poder é buscado não só em virtude do serviço que presta aos interesses e valores pessoais ou às idéias sociais, mas também por consideração a ele próprio, pelas recompensas emocionais e materiais inerentes à sua posse e ao seu exercício.

Entretanto, por uma questão de elementar decoro, não se deve admitir tão abertamente que o poder é assim requestado por amor ao próprio poder. Aceita-se que o indivíduo aspire ao poder para impor seus valores morais sobre outros, ou para dar impulso a um ideal de virtude social, ou para ganhar dinheiro. E, como dissemos, é permissível disfarçar um objetivo com outro - o auto-enriquecimento pode ser escondido por detrás de grandes serviços à comunidade, intenções políticas sórdidas por detrás de uma apaixonada declaração de devoção ao bem público. Mas não se permite buscar o poder meramente pelo extraordinário prazer que proporciona (6).

Embora a perseguição do poder por causa do poder não possa ser admitida, a consciência pública, como sempre, percebe a realidade. Políticos são freqüentemente descritos como "sedentos de poder"; a implicação óbvia é que buscam o poder para satisfazer um apetite. Empresas assumem o controle de outras não em busca de lucros, mas do poder que advém da direção de um negócio ainda maior. Isto também é reconhecido. Políticos norte-americanos - senadores, deputados, ministros e presidentes - comumente sacrificam riqueza, lazer e muito mais aos rigores do serviço público. Torna-se razoavelmente evidente que o exercício não específico do poder e o acesso aos seus ritos fazem parte da motivação.

Talvez só para os que são assim recompensados é que os prazeres do poder pelo poder sejam largamente ocultos.

6

Uma referência ao poder raramente é neutra; há poucas palavras que produzem tanta admiração ou, mais freqüentemente, tanta indignação. Um político pode ser considerado por alguns como um líder poderoso e, portanto, eficiente; por outros, como alguém perigosamente desumano. 0 poder burocrático é mau, mas os funcionários com poder para tornar eficaz o serviço público são muito bons. 0 poder dos grandes conglomerados é perigoso; também o é, no entanto, uma empresa fracamente administrada. Os sindicatos, em seu exercício do poder, são indispensáveis na defesa dos direitos dos trabalhadores; vistos de outro ângulo, estão profundamente em conflito com a liberdade de seus membros, com o bem-estar dos empregadores e com o público em geral.

Muita coisa, obviamente, depende do ponto de vista das diferentes reações daqueles cuja submissão se pretende, daqueles cujo boi está sendo sangrado. 0 político que consegue aprovar uma reforma tributária desejada por alguém empenhou-se num douto exercício do poder; para aqueles que devem pagar, ela é ou pode ser arbitrária, até mesmo irracional. A admiração pelo exercício do poder que consegue a construção de um novo aeroporto não é partilhada por aqueles que têm propriedades adjacentes à pista.

A reação ao poder também é, em grande parte, um legado do seu passado. Nossa memória ainda guarda que os trabalhadores negros nos Estados Unidos e os servos brancos na Rússia Imperial eram compelidos a chibatadas a executar a vontade do feitor, proprietário ou senhorio. Poder significava poder condigno de um tipo particularmente cruel e sanguinário. O mundo também tem sofrido milhares de anos com a penosa experiência de coerção condigna imposta pela organização militar, uma experiência que ainda não chegou ao fim. Este passado e algo mais é que deram, ao poder, seu significado atemorizante.

Além disso, como veremos adiante em pormenores, boa parte do exercício do poder depende de um condicionamento social que procura ocultá-lo. Aos jovens ensina-se que numa democracia todo poder emana do povo. E que num sistema de livre iniciativa toda autoridade repousa na soberania do consumidor, que opera através do mecanismo impessoal do mercado. Oculta-se, desta maneira, o poder público da organização do Pentágono, da indústria bélica, de outras empresas e dos grupos de pressão sobre o legislativo (os *lobbyists).* Dissimulado de maneira similar pela mística do mercado e da soberania do consumidor é o poder das grandes empresas para determinarem ou influenciarem os preços e os custos, subornarem ou subjugarem políticos e manipularem as reações do consumidor. Mas, ao final, torna-se visível, que as organizações *realmente* influenciam o governo, dobram-no, e com ele o povo, à sua vontade e aspirações. E também que essas grandes empresas não estão subordinadas ao mercado; pelo contrário, o mercado que supostamente as controlaria torna-se, em parte, um instrumento em suas mãos para fixarem seus preços e receitas. Como tudo isto conflita com o condicionamento social, gera indignação. O poder, assim dissimulado pelo condicionamento social e então revelado, parece profundamente ilegítimo.

No entanto, o poder, por si, não é um assunto merecedor de indignação. O exercício do poder, a submissão de alguns à vontade de outros, é inevitável na sociedade moderna; nada se realiza sem ele. É um assunto para ser abordado com espírito cético, mas não com a idéia fixa do mal. O poder pode ser socialmente maligno; mas é também socialmente imprescindível (7). É preciso julgá-lo, mas certamente não será possível aplicar um julgamento geral para todo poder.

(*) Livraria Pioneira Editora, 2ª edição, 1983.

(1) "Dos infinitos desejos do homem, os principais são os desejos de poder e de glória." *Powei: A New Social Analysis (N.* York: W.W. Norton, 1938), p. 11.

(2) *Max Weber on Law in Economy and Society* (Cambridge: Harvard University Press, 1954), p. 323. Ver Reinhardt Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (Garden City, N. Y.: Doubleday, 1960), pp. 294-300. Em outra passagem, Weber disse que o poder é a capacidade de uma ou mais pessoas "realizarem sua pr6pria vontade num ato comunal contra a vontade de outros que participam do mesmo ato".

(3) Tomei algumas liberdades na seleção e no uso deste termo. No uso léxico estrito, *condigno* tem uma relação adjetiva com *punição.* De um modo geral, uma punição condigna é uma punição apropriada, adequada, Se fôssemos escrupulosamente pedantes, usaríamos aqui e no resto do livro a expressão *punição condigna.* Omito a palavra *punição* com a idéia, primeiro enunciada por Lewig Carrol de que uma palavra pode ter o sentido que se quer que ela tenha - "nem mais nem menos". Uma alternativa tentadora teria sido poder "coercivo", como é usado por Dermis H. Wrong em *Power: Its Forms, Bases and Uses* (N. York: Harper Colophon Books, 1980). Sua argumentação sobre autoridade coerciva (pp. 414) corre em paralelo, de modo geral, com meu uso de *poder condigno.* No entan ' to, "coercivo" tem uma conotação menos específica de instrumento ao qual o indivíduo ou grupo se rende, de algo que traz consigo a submissão.
N. do S. Cabe um esclarecimento na tradução. Em inglês, a conotação positiva de *condign* proporcional ao mérito) tornou-se obsoleta em 1800. Persiste hoje a conotação neutra (= merecido, adequado) e a negativa, surgida por volta de 1700 (= merecido por causa de um crime). Em português, inversamente, "condigno" é uma palavra mais positiva e neutra do que negativa. Mas, para conformar-se mais ao original, este é o termo utilizado.

(4) Como outros já disseram, "Talvez nenhum assunto, em toda a área das ciências sociais, seja tão importante, e ao mesmo tempo tão seriamente negligenciado, quanto o papel do poder na vida econômica." Melville J. Ulmer, "Economic Power and Vested Interests", em Power in Economics, organizado por K- W. Rotschild (Harmondsworth, Eng.: Penguim Books, 1971), p. 245.

(5) "0 indivíduo sadio que conquista o poder ama-o" (Dr. Harvey Rich, psicanalista de Washington, D.C., citado no *New York Times, 9* de novembro de *1982).* Bertrand de Jouvenel coloca a questão de maneira mais vigorosa: "0 líder de qualquer grupo de homens ... sente, em vista disso, quase urna ampliação física de si mesmo ... 0 comando é um pico de montanha. 0 ar que ali se respira é diferente e as perspectivas dali são diferentes daquelas do vale da obediência". (On *Power: Its Nature and tbe History of Its Growth N.* York: Viking Press, 1949, p. 116)

(6) John F. Kennedy, homem de certa franqueza ao expressar-se em público, assim o fez. "Candídato-me à presidncia", disse ele, "porque é lá que está a ação". Por ação, esteve próximo de significar poder.

(7)"0 poder tem dois aspectos ... É uma necessidade social ... É também urna ameaça social." De Jouvenel, On Power, p. 283.

II - PODER CONDÍGNO E PODER COMPENSATÓRIO

A CARACTERÍSTICA MAIS MARCANTE tanto do poder condigno como do poder compensatório é sua objetividade - ou visibilidade. Aqueles que aceitam a vontade de outros estão conscientes de fazê-lo; agem em conseqüência de um cálculo razoavelmente deliberado de que esse é o melhor procedimento. Ou melhor, por causa da oferta de algum específico toma-lá-dá-cá para sua submissão. E aqueles que exercem o poder também o fazem intencionalmente.

A diferença entre o poder condigno e o poder compensatório é a diferença entre a recompensa negativa e a positiva. O poder condigno esmaga o indivíduo com algo suficientemente doloroso, física ou emocional mente, para fazê-lo renunciar à sua própria vontade ou preferência a fim de evitar o sofrimento. O poder compensatório oferece ao indivíduo uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que renuncie à sua própria preferência e, em troca, busque a recompensa. Em linguagem

menos abstrata, o poder condigno obtém submissão pela promessa ou realidade de uma punição; o poder compensatório, pela promessa ou realidade de um benefício.

O poder condigno tem uma relação antiga e bem estabelecida com a punição física - prisão sob diversas condições de desconforto ou inflição de dor, mutilação, qualquer outra tortura imaginativa, ou morte. Esta impressão não é errônea; todas as sociedades reconhecem o caráter desagradável da maioria das punições condignas, a sua fácil tendência à crueldade, e estabelecem regras para controlar, ou tentar controlar, o seu uso. Nada condena tanto um país ou um sistema de governo quanto o recurso indiscriminado ao seu emprego. Entretanto, a expressão poder condigno, como usada aqui, tem uma conotação mais ampla: estende-se ao poder exercido por qualquer forma ou ameaça de ação adversa, inclusive multas, expropriação, repreensão verbal e condenação ostensiva por outros indivíduos ou pela comunidade.

2

O exercício tanto do poder condigno corno do compensatório é graduado conforme a urgência, amplitude, importância e dificuldade da submissão pretendida. Assim, a maioria das sociedades considera imperioso impedir o assassinato, o estupro e outras formas de agressão física, e que um eventual assassino ou violentador seja firmemente submetido à decisão da comunidade. Esses atos, portanto, estão sujeitos à ameaça de punição maior do que pequenos furtos ou roubos, infrações de trânsito ou violações do sossego público. Da mesma forma, com relação ao poder compensatório, admite-se que o bom trabalhador ou aquele que trabalha muitas horas tenha uma recompensa pecuniária maior do que outro de desempenho inferior. "Eu o pago bem e espero que dê o máximo de si no trabalho", vale dizer, uma submissão total às ordens ou aos propósitos do pagador. Presume-se que os que desenvolvem esforço mental e não físico, ou que arcam com as responsabilidades da administração, exijam por sua submissão aos propósitos da organização um pagamento maior do que os que prestam somente serviço físico ou manual, por mais capazes ou talentosos que estes possam ser (1).

A graduação adequada da punição condigna e retribuição compensatória figura entre as questões mais discutidas na sociedade moderna, gerando abundantes comentários e controvérsias. A punição do assassino já mencionado é compatível com os resultados almejados? E a dos acusados de traição? É suficiente a penalidade para aqueles que não se submetem à norma pública sobre o uso de maconha, cocaína ou heroína? São excessivos os salários que curvam os executivos aos propósitos das empresas? Existe alguma harmonia entre sua remuneração e os salários daqueles que trabalham no meio do ruído, e sujeira da linha de produção? Os que servem à organização pública -que se submetem aos propósitos do Estado - estão sendo pagos adequada ou excessivamente face aos seus colegas em posições equivalentes na empresa privada? Que dizer dos soldados, cuja submissão é obtida em parte por meio do seu soldo, em parte pela expectativa de medidas condignas se demonstrarem insuficiente entusiasmo na presença do inimigo, e em parte por um poderoso condicionamento social ainda a ser examinado? A fascinação pelo tema do poder reside no número de janelas que ele abre sobre a vida cotidiana. A preocupação em todas as sociedades pelo que é justo ou apropriado na punição ou recompensa é uma janela através da qual iremos olhar diversas vezes mais adiante.

3

Em todas as atividades sociais modernas, uma linha bem nítida é traçada entre o poder compensatório e o poder condigno. A coerção compensatória é tida como muito mais

civilizada e compatível com a liberdade e a dignidade do indivíduo do que a coerção condigna. A situação do trabalhador livre, que trabalha em troca do salário, é tida sob todos os aspectos como superior à do escravo, cuja submissão à vontade e aos propósitos do senhor é estimulada pela ameaça sanguinária do castigo físico.

A diferença é grande, em verdade, mas deve ser atribuída mais ao desenvolvimento econômico do que a um maior esclarecimento social. Na sociedade pobre, a diferença entre a coerção condigna e compensatória é pequena; só na sociedade rica é que surge uma grande distinção. Quando a pobreza era geral, os trabalhadores livres labutavam sob o medo da fome e de outras privações que eram a alternativa à remuneração. O escravo exauria-se de medo do acoite. Preferir a fome à flagelação era, talvez, uma questão de gosto. Assim, antes da Guerra Civil no Sul dos Estados Unidos, o trabalhador livre desfrutava de posição social superior à do negro na lavoura. Não obstante, ele trabalhava sob a ameaça da privação econômica que, por vezes, não deve ter sido menos compulsiva que os temores do escravo. Algo poderia mesmo ser dito, e, de fato, outros já o disseram, em favor da maior segurança e estabilidade de emprego do escravo. Ele podia ser espancado, mas não despedido. Foi com o desenvolvimento econômico que as duas formas de coerção divergiram nitidamente. O trabalhador livre passou então a amealhar recursos pessoais que o sustentariam , pelo menos temporariamente, se ficasse sem trabalho. As oportunidades alternativas de emprego tornaram-se mais numerosas. E finalmente surgiram as organizações sindicais. O salário-desemprego implicou uma notável libertação das dolorosas alternativas que nivelavam a coerção compensatória e a condigna. Assim, o trabalho passou a ser realizado cada vez mais em troca da retribuição pecuniária e cada vez menos em razão dos temores associados à perda do emprego.

Vale notar que nos Estados Unidos esta divergência entre a situação do escravo e a do trabalhador livre, aliada à crescente facilidade de comunicação entre os Estados livres e o Sul, teria no final tornado a escravidão economicamente impraticável, por mais que continuasse a ser carinhosamente defendida pelos proprietários agrícolas sobre fundamentos morais, sociais ou tradicionais (2). Sendo grandes e visíveis as vantagens do trabalhador livre e fácil o transporte em trens de carga, a deserção para o Norte teria aumentado e se tornado endêmica. Os escravocratas convictos, engolindo seus princípios, teriam oferecido suplementos salariais aos seus escravos ou, mais provavelmente, uma participação na safra para que permanecessem fiéis. A submissão do escravo à vontade do senhor seria então cada vez mais em função da recompensa pecuniária e não da punição condigna. Esse é o efeito do desenvolvimento econômico sobre os instrumentos do poder. É possível - embora não seja prudente diante de um evento tão celebrado do passado - argumentar que, dada a taxa de crescimento econômico na segunda metade do século passado, a Guerra Civil teria sido desnecessária se houvesse sido adiada por cerca de duas décadas.

4

Tenhamos agora uma visão rápida, porém útil, da relação entre o poder condigno ou compensatório e o que é chamado de ética do trabalho. O trabalho tem sido sempre considerado peculiarmente ético para os trabalhadores menos bem pagos em empregos repetitivos; nas camadas superiores da ordem social, uma concepção bem imaginativa do lazer atribui uma tendência civilizada aos que dele usufruem. Pagamentos de previdência social, salário-desemprego e outras formas de seguridade social são considerados especialmente prejudiciais à ética do trabalho e, por conseguinte, aos pobres. Como tal, são uma fonte de grave indignação por parte dos conservadores.

O instinto conservador não está equivocado. Renda mais elevada e benefícios previdenciários de fato enfraquecem a compulsão como força motivadora (3). À medida em que aumenta a distância entre a submissão condigna e a compensatória, aumenta também a preocupação com os hábitos de trabalho. Multiplicam-se as queixas contra a dedicação dos operários. Talvez, concluirão alguns, uma certa privação ou sua ameaça seja necessária para manter a disciplina e a ética do trabalho. Este foi um princípio endossado pela política do governo Reagan nos Estados Unidos quando assumiu o poder em 1981. Entretanto, é mister perguntar se um hiato crescente entre o exercício do poder condigno e do poder compensatório em assuntos econômicos deve ser deplorado. Um sistema econômico no qual as pessoas trabalham - submetem-se à vontade e aos objetivos de outros - por causa de uma recompensa geralmente positiva e não por uma compulsão negativa causada pelo medo do sofrimento tem algo (bastante, dirão muitos) em seu favor.

5

A abolição da escravatura significou a eliminação do direito de punição condigna para impor o trabalho, isto é, para obter submissão à vontade do proprietário do escravo, e a sua substituição por uma recompensa pecuniária, ainda que pequena. Os proprietários de fábricas e minas tinham outrora o direito de recorrer à violência física ou à sua ameaça para acabar com greves ou dobrar operários recalcitrantes à sua vontade. Este direito também foi quase totalmente eliminado e sua aplicação, quando ainda ocorre, é tida como um retrocesso. 0 governo polonês, no final do outono de 1981, recorreu à lei marcial para impedir greves e obter a submissão dos trabalhadores e estudantes aos propósitos do Estado e do partido comunista. Na realidade, o poder condigno substituiu o poder compensatório que já estava muito enfraquecido pela falta de uma compensação possível sob a forma de alimentos e outras necessidades básicas. Desnecessário dizer que esta regressão ao poder condigno foi muito deplorada.

Em um nível mais trivial, os maridos originalmente obtinham a submissão ou obediência das mulheres pela ameaça ou prática freqüente de agressão condigna. Isto já não, é bem visto; a proteção às mulheres espancadas tornou-se um ideal social. A vontade do mestre-escola era tradicionalmente imposta mediante punição condigna; hoje poupar a palmatória já não significa estragar a criança. Antigamente os pregadores granjeavam a submissão de sua congregação à fé que esposavam mediante a promessa de uma punição extremamente desagradável no mundo do além aos dissidentes. Hoje, pregar o fogo do inferno e a eterna maldição é geralmente considerado totalmente arcaico.

Paralelamente ao declínio da reputação do exercício do poder condigno verificou-se um esforço para minimizar a sua severidade onde ele ainda sobrevive. Tempos atrás, os soldados que desertassem em face do inimigo estavam sujeitos à execução sumária. Na Primeira Guerra Mundial, muitos foram assim eliminados. Na Segunda Guerra, isto já não era considerado muito apropriado; apenas um único soldado norte-americano foi executado por recusar-se a enfrentar o fogo inimigo e sua história tornou-se uma pequena *cause célèbre.* A pena capital, na maioria das sociedades modernas, embora não em todas, vem sendo condenada, juntamente, é claro, com a tortura, a morte à fome e a flagelação.

Com o declínio da reputação do poder condigno surgiu também um amplo e vigoroso esforço para aumentar a eficácia do poder compensatório, notadamente para aqueles propósitos considerados socialmente desejáveis - em particular, um maior empenho e investimento econômico. Uma palavra chave aqui é *incentivo;* um incentivo é algo que torna mais eficiente e compulsiva a retribuição compensatória pela submissão socialmente desejável (4). Poucos temas são mais discutidos pelos governos modernos. A política fiscal, a política

monetária, a política agrícola, as diretrizes salariais e trabalhistas estão todas preocupadas, direta ou indiretamente, com os efeitos de uma dada medida sobre os incentivos - sobre o poder compensatório. A relação entre remuneração e esforço também é uma preocupação das grandes empresas e figura com destaque em todas as discussões econômicas formais. Esse é o papel atual do poder compensatório.

Embora o prestígio e o uso do poder condigno tenha declinado muito nas sociedades modernas, principalmente em relação ao poder compensatório, sua antiga aura sobrevive. Para aqueles que outrora possuíam o direito de usá-lo, permanece como um fator para a conquista da submissão. O marido, pai, mestre-escola, policial, membro da Guarda Nacional, leão-de-chácara, todos desfrutam hoje de autoridade em conseqüência de sua associação com o poder condigno no passado.

Vemos aqui também o fundamento das aspirações conservadoras em prol da pena capital, dos castigos corporais nas escolas, domínio dos homens sobre as mulheres, poderes mais sanguinários para a polícia, direitos mais amplos de busca e captura, direito à posse sem restrições e, como necessário, o uso de armas letais.

Argumenta-se que estas relíquias de um passado geralmente mais violento são imprescindíveis para a defesa da lei e da ordem, ou para lograr uma conduta social aceitável. O que mais importa notar é que todas são manifestações do poder condigno. Tal poder foi consideravelmente mais importante no passado do que hoje; e a função natural dos conservadores é conservar ou recuperar o passado.

6

Fundamental para o poder condigno e para o poder compensatório é a relação entre a recompensa oferecida ou a punição acenada e a submissão obtida. O operário da linha de montagem não permaneceria muito tempo no serviço sem pagamento, nem se submeteria a fazer horas extras sem uma remuneração suplementar. O criminoso em potencial é dissuadido pela ameaça de uma punição a que estará sujeito. O motorista respeita o limite de velocidade por causa da multa que pode sofrer.

Mas em todos estes casos e em outros, está presente um outro incentivo para a submissão: é que essa submissão reflete uma forma de comportamento adequada, prestigiosa, aceita ou decente. Os adultos trabalham em parte porque é o que se deve fazer. A vida não deve ser desperdiçada, nem o tempo ser gasto em ociosidade. No sagrado recôndito dos gabinetes dos executivos, espera-se que os homens (e as raras mulheres) dediquem a totalidade de suas energias aos negócios da empresa; a menos que se refira ao aumento salarial ou à redução dos impostos, seria insuportável que qualquer um deles insinuasse que seus esforços são regulados pelo dinheiro que recebem, isto é, que os dirigentes de uma empresa não dão o máximo de si por razões salariais. E o mesmo é válido no setor público. Não se deve pensar que um político ou alto funcionário público esteja moldando seus esforços de acordo com o seu pagamento. As crianças obedecem aos pais - submetem-se à sua vontade - porque é isso que as crianças fazem. Algumas mulheres também se submetem aos maridos. E a maior parte das pessoas obedece à autoridade pública não por medo de punição condigna ou por esperança de recompensa, mas porque são cidadãos obedientes à lei.

A dificuldade para se compreender o poder é, como sempre, a ausência de casos puros. Em mistura íntima com a imposição condigna ou compensatória do poder está a submissão que advém porque o indivíduo acredita ou foi persuadido de que esse é, de algum modo, o melhor caminho para ele. É uma submissão proveniente da convicção, da crença. E tal submissão é de grande e crescente importância. Da mesma forma que o desenvolvimento sócio-econômico impeliu a sociedade da imposição física condigna do poder para a

retribuição pecuniária compensatória, agora a está levando a confiar cada vez mais no uso do poder condicionado.

(1) Isso ocorre porque há uma profunda diferença na natureza e amplitude dessa submissão. O operário, ou eu equivalente em outros ramos, despende esforço físico mais ou menos diligente e ágil durante determinado número de horas por dia. Àlém disso, nada mais se espera dele, em princípio - nem seus pensamentos, nem certamente conformidade de linguagem ou de comportamento. Mas do alto executivo de uma empresa geralmente se exige uma submissão mais completa aos propósitos da organização. Ele ou ela não deve falar nem pensar nada que seja contrário aos objetivos da empresa. Não deve jamais em público - e, se for prudente, nem mesmo em particular - suscitar dúvidas sobre a profundidade e sinceridade do seu compromisso. Muitos fatores determinam sua grande, às vezes enorme, remuneração, inclusive a necessidade de ser compensado pelos anos de preparação, pela considerável inteligência exigida, pela responsabilidade que carrega e pelos supostos riscos de alta posição. Em termos práticos, o nível de salário de um executivo também é influenciado pelo papel significativo e altamente conveniente que ele desempenha na sua fixação; grande parte do que cabe aos diretores de unia grande empresa deve-se à sua própria inspirada generosidade. Mas há também pagamento pela abrangente submissão dá sua personalidade individual à personalidade da empresa. Não é nada irrelevante abdicar o próprio eu e sua auto-expressão em favor da personalidade coletiva do empregador. Daí a alta recompensa. (Daí, também o incomparável tédio de tantas declarações oficiais das empresas.) Este é um assunto ao qual voltarei.

(2) Estes são temas de debates particularmente apreciados entre os historiadores. Meu antigo colega na Harvard, Robert W. Fogel, tem sido duramente criticado por sustentar que a situação do trabalhador escravo não era muito inferior à do trabalhador livre nos anos anteriores à guerra. *(Time on the Cross,* com Stanley L. Engerman. Boston: Little, Brown, 1974) Contento-me em reconhecer que há uma diferença econômica e moral entre as condições de ambos, e em argumentar apenas que essa diferença aumenta, *pari passu,* com o próprio desenvolvimento econômico.

(3) "Toleram-se empregadores ineptos, estúpidos ou desagradáveis quando se precisa comer." Richard Sennett, Authority (Nova York: Knopf, 1980), p. 107. Sobre este tópico geral, ver a extensa argumentação de Sennett no mesmo livro, pp. 104 e seguintes.

(4) 0 termo também passou a sugerir que alguém está buscando maiores rendas e usa a função social como disfarce.

III - PODER CONDICIONADO

... Os negócios do mundo... têm consistido quase que apenas de uma perpétua disputa por honra, riquezas e autoridade.--- Estas são, de fato, grandes dificuldades, mas não impossibilidades; pois pela educação e disciplina podem ser, e às vezes são, conciliadas,

THOMAS HOBBES
Leviathan

O conteúdo deste manual promoverá a cidadania e a compreensão do sistema de livre iniciativa, enfatizará o patriotismo e o respeito à autoridade constituída... Não estimulará os estilos de vida estranhos aos padrões geralmente aceitos na sociedade.

PROCLAMAÇÃO DO TEXAS
Conselho Estadual de Educação, 1982

ENQUANTO O PODER CONDIGNO E O COMPESATÓRIO são visíveis e objetivos, o poder condicionado, em contraste, é subjetivo; nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo exercido. A aceitação da autoridade, a submissão à vontade alheia, torna-se a preferência mais alta daqueles que se submetem. Esta preferência pode ser deliberadamente cultivada - pela persuasão ou pela educação. Este é o condicionamento explícito. Ou pode ser ditada pela própria cultura; a submissão é considerada normal, apropriada ou tradicionalmente correta. Este é o condicionamento implícito. Nenhuma linha nítida separa um do outro; o condicionamento

explícito transmuda-se gradualmente em implícito (1). Para dar substância a essas abstrações, recorrerei aos meios pelos quais os homens no passado, e consideravelmente também no presente, têm exercido poder sobre as mulheres e as curvado à sua vontade.

Uma parcela do exercício da autoridade masculina deve ser atribuída ao maior acesso do homem ao poder condigno - à maior força física do marido e sua utilização para impor a vontade sobre uma esposa fisicamente mais fraca e insuficientemente dócil. E ninguém pode duvidar da costumeira eficiência do poder compensatório, da recompensa sob a forma de roupas, jóias, moradia, divertimentos e participação na vida social. Estas recompensas vêm demonstrando há muito, e adequadamente, sua utilidade em assegurar a aquiescência feminina à vontade masculina.

Entretanto, uma breve reflexão tornará evidente que o poder masculino e a submissão feminina têm dependido, desde os tempos antigos, muito mais da crença de que tal submissão é a ordem natural das coisas. Os homens podiam amar, honrar e prover; durante longo tempo aceitou-se que as mulheres deveriam amar, honrar e *obedecer*. Parte disto foi o produto de uma educação específica - da instrução no lar, nas escolas e pela Igreja, de que este era o papel adequado das mulheres na ordem social e em relação à família. Até recentemente os cursos universitários ensinavam às mulheres, mas não aos homens, as artes do lar - economia doméstica e trabalhos manuais - com a implicação evidente de que isto era importante para uma submissão normal à vontade masculina. Tal implicação nesta forma de ensino ainda não desapareceu por completo.

Mas apenas uma parte da subordinação das mulheres era obtida pela instrução explícita - pelo condicionamento explícito. Outra parte, quase certamente a maior, era (e ainda é) obtida pela simples aceitação daquilo que a comunidade e a cultura têm considerado há tempos como correto e virtuoso ou, na expressão de Max Weber, daquilo que é uma relação patrimonial estabelecida entre o governante e o governado. Este é o condicionamento implícito, uma força poderosa.

Acima de tudo, esta submissão condicionada das mulheres procedia de uma crença, a crença feminina de que a vontade masculina era preferível à afirmação indevida da sua própria vontade e, em contrapartida, a crença masculina de que os homens tinham o direito de dominar em virtude de seu sexo ou das qualidades físicas e mentais a ele associadas. Uma literatura vasta e altamente repetitiva celebrava não só esta submissão das mulheres, mas também a eventual mulher notável ou excêntrica que, por sua personalidade, astúcia, ou utilização precisa ou extravagante de sua competência sexual, procurava impor sua vontade à comunidade, ao governo, aos amantes ou aos maridos.

Uma prova deste poder da crença está na natureza do atual esforço de emancipação - o movimento feminista. Diversas formas do poder condigno masculino têm sido atacadas, inclusive o direito de os maridos infligirem castigo físico ou mental. Tem-se procurado reduzir o poder compensatório exercido pelos homens, mediante o incremento de oportunidades de emprego fora do lar para mulheres e as denúncias de discriminações que mantêm as mulheres em cargos inferiores. Mas o ponto focal deste empenho tem sido o questionamento e o desafio à crença de que a submissão e a subserviência são normais, virtuosas e corretas. Por sua vez, a reiteração desta crença - a insistência sobre os chamados valores tradicionais do lar, da família e da religião - tem sido fundamental para os esforços e clamores daqueles (talvez mais mulheres do que homens) que têm resistido ao movimento de emancipação.

O que se afirmou a respeito do domínio masculino também se aplica às outras manifestações do poder. O poder da Igreja, como foi observado, era outrora mantido pelo seu acesso à punição condigna, tanto neste como no outro mundo. E ninguém poria em dúvida a atração compensatória dos benefícios conferidos pela Igreja. Mas, preponderantemente, seu poder dependia, e ainda depende hoje, da crença. É para o objetivo de instilar e consolidar essa crença que a Igreja sempre, e sabiamente, dirigiu seus maiores esforços. Tão generalizado é este empenho que as afirmações de fé têm sido identificadas com a própria religião.

O mesmo acontece com os militares, como também já mencionado. Os soldados são, e devem ser, pagos pelos seus serviços. E uma alternativa condigna também se torna freqüentemente necessária para aqueles que relutam em servir ou em enfrentar as conseqüências possivelmente fatais da batalha. Todavia, há muito que se aceita que os bons soldados têm um compromisso com a causa pela qual lutam - essa disposição para aceitar a morte e a mutilação exige o moral elevado que provém da crença (2). Os mercenários, motivados apenas pelo poder compensatório, ou os recrutas despreparados, motivados só pelo poder condigno, sempre foram considerados guerreiros de segunda categoria.

Infelizmente, em muitos lugares do mundo atual, líderes políticos ainda mantêm o cargo graças ao seu acesso ao poder condigno - à capacidade de ameaçar de confinamento, tortura ou morte sumária àqueles que não aceitam sua vontade. Também fazem considerável uso do poder compensatório, da habilidade de comprar o apoio, isto é, a subserviência, de indivíduos que de outra forma não se submeteriam à autoridade. A compra direta de votos era comum em várias partes dos Estados Unidos até recentemente. O mesmo ocorria em outras democracias. E o poder compensatório ainda persiste sob várias formas - distribuição de cargos, convites para cerimônias sociais, outorga de honrarias e, notadamente, a concessão de contratos públicos. Novamente, contudo, a exemplo do que ocorre com a religião e as forças armadas, o poder condicionado é muito mais importante. A grande maioria dos políticos modernos devota-se ao cultivo da crença. Nas democracias do século XX, o poder político consiste basicamente em poder condicionado. Este é outro assunto ao qual voltarei.

O poder condicionado também é de grande significação na vida econômica. O trabalhador médio só reage ao poder compensatório; na ausência deste não trabalharia. Entretanto, em quase todas as tarefas, exceto as mais entediantes e estafantes, o trabalhador se orgulha do seu trabalho e reflete em sua realização aquilo que Thorsteín Veblen chamou de instinto para a arte no trabalho. Este instinto torna-se cada vez mais importante e reconhecido à medida em que o indivíduo ascende na hierarquia da grande empresa. O diretor-presidente (ou o aspirante ao cargo) orgulha-se de *realmente acreditar* naquilo que está fazendo. A remuneração do executivo ainda é uma grande motivação; mas os propósitos da empresa estão profundamente incorporados à sua crença e têm uma força independente. Crê que tais objetivos são bons e corretos, e essa crença é uma manifestação altamente eficaz do poder condicionado (3) (4).

Em todas as alusões habituais ao poder, seja familiar, religioso, militar, político ou econômico - alusões que, deve-se notar, ocultam tanto quanto revelam - o papel do poder condicionado é bem amplo. E ganha maior dimensão como um aspecto inerente a todo desenvolvimento social.

3

O poder condicionado é o produto de um *continuum* que parte da persuasão objetiva, visível, até o ponto em que aquilo que o indivíduo no contexto social fora levado a acreditar seja intrinsecamente correto. Como vimos, tal poder pode ser explícito, o resultado de uma tentativa direta e clara para conquistar a crença que, por sua vez, reflete os propósitos do

indivíduo ou grupo que busca ou exerce o poder. Ou então a crença pode estar implícita na condição social ou cultural; a submissão à autoridade de outros reflete a idéia aceita sobre o que o indivíduo deve fazer. Quando se passa do condicionamento explícito para o implícito, passa-se de um esforço importuno e ostensivo de conquistar a crença para uma subordinação imposta que é despercebida - aceita como tal sem questionamento. E, o que é importante, a aceitação social do poder condicionado aumenta constantemente quando se caminha do condicionamento explícito para o implícito.

Assim, uma das formas mais explícitas de poder condicionado nas sociedades industriais modernas é exercida através da publicidade. Pela arte e reiteração as pessoas são persuadidas a *crer* na jovialidade peculiar a certa marca de cerveja, nas qualidades protetoras da saúde específicas de uma determinada marca de cigarros, na elevada aceitação social da brancura dos colarinhos, no singular estilo moral de um determinado político, na conveniência ou insensatez de uma dada iniciativa política. Em todos os casos o efeito é o mesmo: o comprador é levado a crer nos propósitos do vendedor. Ele ou ela rende-se à vontade do fornecedor de cerveja, cigarros, detergente ou objetivo político. Não importa que isto nem sempre seja percebido como um exercício de poder. O fato de que sua crença talvez seja superficial e a subordinação resultante não seja duradoura nem substancial não altera o caráter essencial da tentativa. Nos tempos atuais, poucas manifestações de poder despendem uma energia tão custosa e devotada como o cultivo da crença e o resultante exercício do Poder através da publicidade.

Entretanto, em parte por ser uma tentativa totalmente ostensiva de conquistar uma crença, a publicidade não é uma maneira inteiramente respeitável para tal. Comumente ela induz à sua própria resistência e desaprovação. Conseqüentemente, se uma grande empresa que procura subordinar os consumidores a comprar seus produtos lança uma campanha publicitária, ela lançará uma campanha educativa se desejar subordinar os cidadãos aos seus propósitos políticos - por exemplo, uma fuga à onerosa regulamentação ou a alguma taxação alegadamente injusta. O mesmo vale para qualquer outro grupo que busque submissão à sua vontade manifesta. Na conquista de uma crença ou convicção, a educação goza de melhor reputação social que a publicidade.

Todavia, há problemas com a educação. Por vezes, ela também pode ser muito notória. Um político pode falar em informar seus eleitores, mas não pode, sem humilhar a inteligência destes, dizer que precisam de educação. Um Presidente pode dizer em particular que o povo precisa ser instruído a respeito deste ou daquele assunto. Mas quando vai à televisão é para dizer que eles, como cidadãos, precisam ficar *cientes* disso ou daquilo. Admite-se que a imprensa, a televisão, o rádio - os meios de comunicação de massa em geral - têm uma grande função educativa. Mas eles normalmente não declaram isso; seu propósito tático é simplesmente *informar* seus leitores, espectadores ou ouvintes.

O fato de que o poder está envolvido - de que se almeja a submissão de alguns aos propósitos de outros - é suficientemente indicado pela tensão que cerca o acesso aos meios de comunicação de massa. Todos os últimos Presidentes dos Estados Unidos entraram repetidas vezes em desavença com a televisão, a imprensa e o rádio. Em parte, é porque os meios de comunicação de massa detêm um certo grau de controle sobre o acesso do Presidente ao poder condicionado. E ainda porque o condicionamento que esses meios pretendem pode conflitar com o pretendido pelo Presidente. Daí o atrito. Daí, também, os contínuos esforços presidenciais, de forma alguma infrutíferos, para seduzir a imprensa mediante atenção pessoal, aparentes confidências, bajulações fastidiosamente enunciadas, recepções sociais, solenes deferências, e outros artifícios. E daí, finalmente, o tão alardeado e não insignificante freio imposto ao poder presidencial pelos meios de comunicação de massa. Uma das conseqüências

disso é a visão substancialmente exagerada do poder da imprensa, do rádio e da televisão, assunto ao qual voltarei em capítulo posterior.

4

Dificilmente alguém questionará a importância do condicionamento explícito dos meios de comunicação de massa como instrumento para conquistar a submissão e exercer o poder. Aqueles engajados na mídia estão solenemente cientes do seu papel. Menos divulgado é o condicionamento através da educação formal - pela família, pelas escolas e universidades. Todos cultivam intensamente as crenças que permitem o exercício do poder. As crianças, em qualquer escola com um mínimo de competência, são ensinadas desde os mais tenros dias que a autoridade dos pais e dos mestres deve ser respeitada; que as leis devem ser obedecidas; que há uma presunção de sabedoria naquilo que um governo democrático decide; que há um código a ser cumprido em relação a asseio, trajes e higiene pessoal; que a aceitação da liderança - a submissão prazerosa à vontade de outros - é uma coisa normal e louvável (5). Parte do valor que todas as instituições educacionais conferem aos esportes coletivos reside no treinamento que proporcionam e que implica numa substituição quase automática dos objetivos individuais pelos do grupo ou da equipe, das preferências ou idéias individuais pela autoridade do técnico ou do capitão.

O condicionamento educacional também leva à aceitação de formas muito específicas de poder. As escolas em todos os países inculcam os princípios de patriotismo através de ritos populares tradicionais, como o juramento de lealdade à bandeira, da ênfase nos feitos heróicos do passado e do ensino direto do valor que hoje tem o preparo e a ação militar. Isto, por sua vez, é de alta importância para obter aceitação dos propósitos correlatos do Estado. O condicionamento que exige a reunião de todos em torno da bandeira é de particular importância para conseguir a subordinação à política militar e externa. O resultado é no sentido de se colocarem as questões de segurança e defesa nacional acima das objeções partidárias ou outras menores.

O condicionamento educacional estende-se também ao sistema econômico e social. Nos países comunistas as crianças ouvem falar incansavelmente das virtudes do socialismo, da necessidade da submissão ampla e entusiástica aos seus propósitos. Mas, exceto quanto à intensidade, tal empenho não é peculiar à educação comunista. Nos Estados Unidos, as crianças também ouvem falar das virtudes da livre iniciativa; as empresas e conglomerados reclamam continuamente que o exemplo socialista seja rivalizado e que haja mais instrução desse tipo nas escolas e universidades, bem como para o público em geral. Na medida em que tal instrução tenha êxito, aqueles assim educados são levados a aceitar os ideais do mundo dos negócios como expressões válidas do bem público e do seu próprio. A seriedade com que se encara esse condicionamento nas escolas é atestada pela cólera que ainda pode irromper se os adolescentes tiverem acesso nas bibliotecas escolares a livros críticos ou de alguma forma contrários aos pontos de vista socialmente aceitos sobre a ordem econômica e social vigente.

A importância do condicionamento educacional direto é indicada também pela permanente controvérsia sobre o ensino religioso nas escolas públicas norte-americanas. O objetivo fundamental confesso deste ensino é desenvolver, numa idade precoce, a crença que conduz à aceitação da autoridade religiosa. Dúvidas sobre a conveniência de tal condicionamento e do conseqüente exercício do poder, somadas às diferenças inconciliáveis de pontos de vista sobre a autoridade religiosa a ser aceita, levaram à interdição constitucional de toda instrução dessa natureza. Aqueles que buscam o poder resultante jamais aceitaram essa proibição. Continuam a incentivar o condicionamento implícito que advém até mesmo de ritos religiosos humildes, como a oração voluntária e silenciosa. Estes ritos, por sua vez, são

vistos pelos seus opositores como fonte de uma eventual crença religiosa e conseqüente submissão à autoridade religiosa. Outras controvérsias - a da educação sexual é um exemplo proeminente - refletem a importância atribuída ao condicionamento social nas escolas e a resultante submissão (ou não submissão) à autoridade, que advém (ou se acredita que advenha) das crenças que por esse meio são instiladas. O caráter muitas vezes feroz da controvérsia sobre a educação religiosa ou a sexual só pode ser compreendido quando se está plenamente ciente de que o poder está envolvido na questão.

5

É tentador pensar que a maior parte do condicionamento (e a submissão e o exercício de poder conseqüentes) é algo que se conquista através de métodos claros, por exemplo, pela educação ou pelos meios de comunicação. Há uma forte tendência a se atribuir maior importância ao que pode ser visto ou ouvido. Entretanto, todas as sociedades dispõem de uma forma ainda mais abrangente de condicionamento social. De tão sutil e penetrante, chega a ser tida como parte natural e integrante da própria vida; dela não transparece nenhum esforço visível ou específico para conquistar a pretendida crença e submissão. Assim é a autoridade dos pais, que na maioria dos casos não precisa ser expressa; é aparentemente normal e todas as crianças aceitam-na por natureza. Assim é também a autoridade do professor e do padre. E dos líderes da comunidade. E das autoridades públicas devidamente eleitas e dos que arrecadam os impostos e fazem cumprir as leis. Em parte por ser uma tendência ou um instinto comunal presta-se serviço a um empregador e adota-se o comportamento biblicamente prescrito do servo bom e fiel. Uma educação específica contra o assassinato, o estupro e mesmo o roubo é geralmente vista como desnecessária. Tal condicionamento implícito age abrangente, mas subjetiva e invisivelmente, sobre o indivíduo, desde o nascimento. Não podemos avaliar sua importância em relação ao condicionamento ostensivo, mas nem podemos duvidar de que é importante.

6

Uma vez conquistada a crença, através do condicionamento explícito ou implícito, a decorrente subordinação à vontade de outros é considerada como produto do senso moral ou social do próprio indivíduo - da sua intuição quanto ao que é correto ou bom. Num caso puro, ela é totalmente desvinculada de qualquer retribuição compensatória ou punição condigna. Do mesmo modo que as crianças obedecem aos pais, assim os adultos tomam banho, usam desodorante, vão à igreja ou rendem-se às idéias de um líder político; essas são as coisas corretas ou pessoalmente gratificantes a ser feitas; punição ou recompensa não estão envolvidas. Entretanto, na prática os três instrumentos de imposição estão combinados. As crianças entregam-se à autoridade dos pais como coisa natural. Mas pode também estar presente a promessa de uma retribuição compensatória pela submissão e a possibilidade de uma punição condigna pela resistência. Analogamente aos resultados do condicionamento familiar e social, muitos indivíduos se submetem à autoridade religiosa; alguns, todavia, consideram, além disso, o tratamento presumivelmente desagradável que aguarda no final os insubmissos. Para muitos adultos é suficiente que sejam bons cidadãos e assim submetem-se ao seu governo. Mas há também compensações tangíveis sob a forma de posição social, emprego e *status* para aqueles que assim agem. E para quem rejeita o padrão condicionado de conduta aceitável, a punição pela comunidade, ou mais diretamente pela autoridade, pode ser severa. Na análise do poder, jamais podemos admitir que haja somente uma fonte ou um instrumento de poder em ação.

7

Um dividendo importante da separação do poder em seus componentes anatômicos é vermos que as diferenças normalmente tidas como de espécie são, na realidade, diferenças de grau (6). E os elementos constituintes são de força diferente em cada instância. Assim, o exercício do poder pelos regimes totalitários combina o uso particularmente intenso (e preventivo) da coerção condicionada - pelas escolas, imprensa, televisão, rádio, oratória - com uma generosa retribuição compensatória para aqueles que se submetem, e com uma punição condigna, muitas vezes de caráter perpétuo, para os que não aderem. Nas décadas de 1930 e 1940, a propaganda maciça de Joseph Paul Goebbels na Alemanha foi uma característica marcante do nacional-socialismo, uma aplicação em grande escala do poder condicionado ostensivo. A ela foi associada, no entanto, uma poderosa atração compensatória de empregos e contratos de suprimentos bélicos. E havia a punição condigna dos campos de concentração para aqueles que ainda resistissem à subordinação. Da mesma forma, na Rússia stalinista também foram intensamente utilizadas a retribuição compensatória, a punição condigna e o condicionamento ostensivo. Em outros casos, a mistura foi, ou é, mais seletiva. Os ditadores latino-americanos Rafael Trujillo e Anastasio Somoza granjearam uma reputação especial de crueldade porque, tendo pouca habilidade no manejo do poder condicionado (com raras medidas benéficas para proclamarem) e poucos recursos para aplicarem o poder compensatório, foram forçados a contar quase 'que somente com o poder condigno. Isto levou a uma distinção entre o poder autoritário, com sua dependência mais ou menos exclusiva da coerção condigna, e o poder totalitário, caracterizado pelo uso mais abrangente do poder condigno, compensatório e condicionado. Os ditadores da América do Sul, África ou Ásia são autoritários; os países comunistas são totalitários. E tem-se afirmado (7) que o exercício autoritário do poder, sendo limitado, é moralmente superior ao exercício mais abrangente do poder totalitário. Esta não é uma distinção de mérito especial para aqueles que vivem sob um regime autoritário. A maior necessidade que tem este regime de apoiar-se no poder condigno e a crueldade e extermínio decorrentes podem facilmente torná-lo o mais insuportável ou ultrajante dos dois.

Os governos democráticos não renunciam ao poder condigno, compensatório ou condicionado; todos estes são exercidos. A diferença, uma vez mais, está na combinação envolvida, nas restrições a que estão sujeitos os instrumentos e, ponto importante, no grau em que o Estado reserva para si o uso exclusivo do poder condicionado.

Ao examinar o exercício do poder, devemos ser sempre sensíveis às diversas combinações das partes componentes. Estas variadas combinações e suas permutações irão ocupar-nos extensamente nas próximas páginas. E veremos a realidade que está em grande parte oculta nas alusões ao poder econômico, político, religioso e qualquer outro. Nenhum deles, entretanto, pode ser entendido sem conhecermos os elementos que os compõem. Por isso, devemos examinar primeiro as fontes do poder.

(1) Para um estudo esclarecedor do que chamo aqui poder condicionado, ver Charles E. Lindblom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems (Nova York:* Basic Books, 1977), especialmente pp. 52-62.

2 Bertrand Russell, numa passagem notável, apóia este ponto de vista: "É fácil defender que a opinião é onipotente e que todas as outras formas de poder derivam dela. Os exércitos são inúteis se os soldados não acreditarem na causa pela qual estão lutando ou, no caso de mercenários, não tiverem confiança na capacidade de seus comandantes para levá-los à vitória. A lei é impotente se não gozar de respeito geral. As instituições econômicas dependem do respeito à lei; consideremos, por exemplo, o que aconteceria com o sistema bancário se o cidadão comum não fizesse objeção à falsificação". *Power: A New Social Analysis* (Nova York: W. W. Norton, 1938), p. 136. Russell prossegue insistindo na importância de se examinar as fontes da opinião assim enfatizada.

(3) Ver p. 62.

(4) Há um aspecto muito prático nessa questão. Costuma-se argumentar, de modo nem um pouco desinteressado, que é necessário propiciar maior receita líquida (após as deduções) para estimular maior esforço e obter maior produtividade. Mas, como vemos aqui, é o condicionamento, e não a compensação, que basicamente induz a subordinação do executivo aos propósitos da empresa. Assim sendo, haveria pouco ou nenhum esforço adicional em decorrência de uma remuneração maior, como se pode constatar na prática.

(5) Para uma exposição bastante enfática desta tendência, ver C. Wright Mills, *The Power Elite* (Nova York: Oxford University Press, 1956), pp. 319-20.

(6) Embora devamos ter sempre em mente que diferenças de grau podem ser extremamente diferentes.

(7) Principalmente pela administração do Presidente Reagan e, em particular, por sua embaixatriz nas Nações Unidas, Jeane Kirkpatrick,

IV – AS FONTES DO PODER: A PERSONALIDADE

O Primeiro-Ministro, após deixar o cargo, é visto, quase sempre, como tendo sido apenas um retórico pomposo; e o general sem exército não passa de um herói dócil de um vilarejo.

W. SOMERSET MAUGHAM

The Moon and Sixpence

CHEGAMOS AGORA ao que está por trás dos instrumentos de imposição do poder delineados nos capítulos anteriores, àquilo que torna possível o exercício do poder condigno, compensatório e condicionado em suas diversas formas e combinações.

Três coisas proporcionam tal acesso: personalidade, propriedade e organização. Corno no caso dos instrumentos de imposição, estas fontes últimas do poder aparecem quase sempre combinadas. A personalidade é muito realçada pela propriedade e vice-versa; e normalmente recebe a força adicional que advém da organização. A propriedade está sempre associada à organização e, não raramente, a uma personalidade dominante. A organização, por sua vez, é robustecida e apoiada tanto pela propriedade como pela personalidade.

Cada uma das três fontes do poder tem uma relação estreita, embora nunca exclusiva, com um instrumento específico de imposição. A organização está associada ao poder condicionado; a propriedade, desnecessário dizer, ao poder compensatório. A personalidade tem uma associação original e duradoura com o poder condigno; antigamente se conseguia submissão pela superioridade física, ou seja, pela capacidade de infligir castigo físico aos recalcitrantes ou não conformistas. Esta associação tradicional ainda encontra certa ressonância no mundo moderno. Permanece particularmente importante entre as crianças; há uma deferência natural diante do rapaz (ou, ocasionalmente, moça) fisicamente mais forte do grupo, Aquele que recorre com demasiada freqüência ou ostentação a esta fonte de ação condigna é conhecido e recriminado como um fanfarrão. Costuma-se supor que, quando as crianças amadurecem e se tornam presumivelmente mais civilizadas, recorrerão cada vez menos a esse poder condigno e diminuirá de importância sua fonte na personalidade.

A conexão entre ambas, no entanto, continuará a influenciar as atitudes. Admite-se que líderes mítica ou historicamente importantes - Hércules, Pedro o Grande, Charles de Gaulle - deveram uma parte do seu poder à forca física ou à estatura. São mencionados como figuras *dominadoras.* Napoleão era notável em parte por ser tão baixo. Em todas 'as sociedades

modernas persiste uma tendência de tratar com deferência, isto é, de submeter-se, num certo sentido, a uma figura de porte alto ou que impressione fisicamente. Uma tendência em favor dos homens altos e contra os baixos é ainda uma das poucas formas consentidas de discriminação na comunidade moderna. Fala-se de um homem desagradável, ultrajante, atrevido, *baixinho*,* adicionando-se o adjetivo final como o insulto supremo; nenhuma conotação pejorativa é associada a *grande ou alto.*

No entanto, é sabido que os homens mais célebres da História pelo seu poder pessoal - Moisés, Confúcio, Aristóteles, Platão, Jesus o Profeta, Marx, Ghandi - deveram pouco ou nada à sua força física ou seu recurso pessoal ao poder condigno. Qualidades menos evidentes lhes conferiram a capacidade de curvar à sua vontade, ao longo do tempo, milhões ou centenas de milhões de criaturas. Logo, porém, algo mais do que a mera personalidade tornou-se necessário; surgiram, para apoiá-los, legisladores, templos, escolas, apóstolos, clérigos, mesquitas, a Primeira Internacional ou o Partido do Congresso. A organização e um volume nada desprezível de propriedade vieram sustentar e reforçar a personalidade original como fontes de poder. Mas ninguém pode duvidar da importância inicial da personalidade para conquistar a crença; e foi esta crença - o poder condicionado - que deu forca, ímpeto e credibilidade em todos esses casos.

2

Na comunidade moderna, a associação mais importante da personalidade é hoje esta conexão com o poder condicionado. A personalidade autêntica submete persuadindo - cultivando a crença, "exercendo liderança". Quais aspectos específicos da personalidade dão acesso ao poder condicionado, eis uma das questões mais discutidas do nosso tempo e, em verdade, de todos os tempos (1). De grande importância no passado e de importância relativa no presente é a convicção que o indivíduo eficazmente transmite a outros de estar em comunicação com uma força ou orientação sobrenatural não disponível a todos. Daí os séquitos de inúmeros líderes religiosos, como também de Joana D'Arc, Felipe 11 e do General Douglas MacArthur. Num nível mais trivial, acuidade, precisão e capacidade mental, simpatia pessoal, aparente honestidade, temperamento, seriedade e muitos outros aspectos podem ser importantes, E também a habilidade de exprimir o pensamento em termos firmes, eloqüentes, repetitivos ou de alguma forma convincentes.

Há outras qualidades pessoais que dão acesso ao poder condicionado e que não têm relação íntima com a inteligência ou a capacidade de expressão. Uma certeza suprema nas próprias convicções e asserções é de importância capital para conquistar a crença e a submissão de outros, e este atributo pessoal não está necessariamente ligado à inteligência. Pode, inclusive, ser o seu reverso. Uma das características básicas da política econômica, exterior e militar, assim como de muitas políticas comerciais, é que a conexão entre uma determinada medida e o seu resultado é incerta, na melhor das hipóteses e muito freqüentemente desconhecida. Ninguém pode dizer com certeza qual será a conseqüência final de um determinado aumento nas taxas de juros, de uma proposta de apoio político a um governo relapso, de uma iniciativa militar ou bélica cuidadosamente planejada; nem qual será o retorno de um empreendimento comercial. Nesses casos, o poder - a submissão à vontade - passa normalmente para aqueles capazes de asseverar o desconhecido com a máxima convicção. 0 poder advém não para o indivíduo que sabe e, sim, para aquele que, muitas vezes por obtusidade, acredita saber e que consegue persuadir outros a essa crença.

3

Em todo comentário político atual há uma forte tendência de exagerar o papel da personalidade no exercício do poder. Um grande número de fatores convergem para provocar esse erro, o primeiro é a eminência histórica do grande líder. Muitos deles, de Moisés a Marx, a Hitler, a Stalin, a Winston Churchill e Franklin D. Roosevelt, tiveram uma indiscutível habilidade para converter ou subjugar outros aos seus propósitos. Suas personalidades lhes proporcionaram múltiplo acesso ao poder condigno, compensatório e condicionado. Esses homens e, numa espécie de eco, inúmeras figuras mais banais em altas posições - são muito homenageados e admirados. Aquilo que deveria ser atribuído à propriedade ou à organização que os rodeia é assim creditado à sua personalidade.

A vaidade também contribui para exagerar o papel da personalidade. Não há maior júbilo para o executivo da grande empresa, o comentarista principal da televisão ou o político do que acreditar que é singularmente dotado das qualidades de liderança que derivam da inteligência, simpatia ou eloqüência - que possui uma personalidade feita para comandar. E quando ele acredita nisso, os outros também acreditam.

Outra causa do realce da personalidade como fonte de poder é algo que pode ser chamado de efeito sicofântico ou bajulatório. O indivíduo que dispõe de acesso aos instrumentos do poder tem uma atração natural por aqueles que desejam partilhar da sua influência, viver à sua sombra. Não ficaria bem dizer-lhe que seu acesso ao poder decorreu do seu dinheiro; e não serve aos propósitos da bajulação dizer-lhe que na realidade tal acesso se deve à organização da qual é parte. Diz-se então -e se diz a ele - que é sua personalidade, suas qualidades de líder que lhe conferem o poder. E, novamente, tanto ele como os outros acabam por acreditar.

Há, depois, o moderno fenômeno da personalidade sintética, ou criada, que não é de pouca importância. A personalidade, como foi observado, reflete um estágio mais antigo e mais primitivo do exercício do poder; por isso, é sedutora para o instinto arcaico que controla grande parte dos comentários sobre esses assuntos. Além de ser mais interessante que a organização. E muito mais do que esta última, seduz os jornalistas, comentaristas de televisão e outros que lidam com o exercício do poder e que a associam com o que fala, anda e é visto. Como exemplo altamente prático, as pessoas podem dar entrevistas e aparecer na televisão; as organizações, não.

A conseqüência é que aos cabeças das organizações são atribuídos traços de personalidade que pareçam adequados ao poder exercido, e essa fantasia é assídua e profissionalmente cultivada. Membros de ministérios, outros altos funcionários públicos e presidentes de grandes empresas são exemplos de personalidade em grande parte sintetizada; jornalistas e comentaristas do tipo mais vulnerável são persuadidos das excepcionais qualidades pessoais de tais personagens, e estas também se persuadem. Uma prova deste fenômeno é o que acontece com um diretor da General Motors ou um Secretário de Defesa no dia em que se aposenta ou deixa o cargo. Divorciada da organização, a personalidade sintética se dissolve e o indivíduo por detrás dela desaparece na inofensiva obscuridade para a qual sua personalidade real o destinava (2).

É da natureza dos costumes sociais comuns dramatizar o papel da personalidade. Numa capital moderna - Washington é_sem dúvida, o caso extremo - a quase totalidade das relações sociais ou de qualquer espécie estão voltadas para aqueles que exercem o poder - que impõem seus propósitos a outros. E quase todo o empenho social consiste em procurar ligação com aqueles tidos como poderosos. Tal deferência é muito apreciada por aqueles que a recebem e, em conseqüência, políticos, altas autoridades públicas, jornalistas e outros cultivam uma aparência conspícua que sugere poder. Nos trajes, nas maneiras e no comportamento geral, apresentam uma bem estudada aparência de liderança e comando. Suas

conversas tendem, freqüente e às vezes ostensivamente, a impor aos outros a sua vontade. O resultado é quase sempre bastante convincente.

4

Os rituais da política - comícios, platéias e aplausos - também levam a uma compreensão equivocada da personalidade como fonte de poder. É o que pode ser chamado de efeito histriônico. O orador político costuma falar a platéias já inteiramente condicionadas à crença delas próprias. E ajusta, muitas vezes automaticamente, seu pensamento e sua expressão ao que ele sabe ser aquela crença. O aplauso que se segue é então considerado a medida da *sua* influência, do *seu* poder. Acredita-se que seus dotes pessoais extraordinários - sua personalidade - sejam a fonte desse poder. Em verdade, ele está apenas mostrando sua aptidão para identificar-se com a crença condicionada do seu eleitorado. Seu poder é o mesmo do pregador que, interpretando corretamente as nuvens carregadas, põe-se a rezar para que chova.

Muitos exemplos desse equívoco poderiam ser citados. Um dos mais interessantes no cenário norte-americano foi o caso de Wílliam Iennings Bryan, considerado por muitos o mais influente orador de sua época. Acreditava-se que platéias imensas e entusiásticas curvavam-se à sua vontade. Mas seu talento, longe de desprezível, consistia em atrair aos comícios aqueles que já estavam condicionados e dizer-lhes exatamente o que eles queriam ouvir, Os aplausos e os améns vinham não dos recém-persuadidos, mas daqueles que eram confirmados por ele na antiga crença ou tendência.

A palavra *líder,* na sua acepção comum, é ambígua e deveria ser entendida como tal. O líder pode ser exímio na arte de conquistar a submissão de outros aos seus propósitos. Mas na interpretação cotidiana, no mais das vezes é apenas um perito em identificar para a multidão os próprios objetivos dela.

5

A relação do orador compulsivo com a platéia que o aplaude, do candidato político com os eleitores que o apóiam, do pregador com sua receptiva multidão não é, portanto, um exercício genuíno de poder. Quase sempre é uma submissão do suposto líder à vontade - às crenças condicionadas - da sua clientela. Isto também não passa despercebido; aqui, como em qualquer parte, há. uma percepção popular da verdade mais profunda. O político cuja principal habilidade consiste em identificar-se com o povo, em contraste com o que tem a capacidade de persuadir e comandar, é considerado um demagogo. Sua atuação é descrita corno "representar para a multidão". Esses comentários depreciativos analisam corretamente sua relação com o poder: sua personalidade tem a aparência mas não a realidade de uma fonte de poder.

Não obstante, o indivíduo que acomoda seus pontos de vista às crenças e aspirações da multidão não deve ser menosprezado. Nem relegada a personalidade como fonte de poder. O que há habitualmente é um contrato. Um pretenso líder que possua os dons e qualidades pessoais necessárias reconhece a vontade da clientela e identifica-se com ela, Mas, por agir assim, sua clientela concorda em aceitar a vontade *dele* em determinadas questões. Diz aos seus seguidores, como são chamados, aquilo que o próprio condicionamento deles lhes disse que deveriam acreditar, ou o que é de interesse deles acreditar. Eles, por seu turno, aceitam o modo pelo qual ele exprime a crença coletiva e o seguem em certas colocações, principalmente quanto aos meios de pô-la em prática. Uma pessoa dotada de verdadeiro poder é aquela que, como parte deste pacto, seja capaz de obter aceitação para substanciais idéias

próprias. Uma pessoa com exíguo poder conforma-se inteira e exclusivamente às crenças da multidão. Martin Luther King Jr. sabia e proclamava o que seus seguidores desejavam, mas também lhes dava ampla orientação no modo de realizar esses objetivos. Assim também o fez Franklin D. Roosevelt. E outros. A verdadeira medida do poder de um líder pode ser julgada pela sua capacidade de persuadir seus seguidores a aceitarem as soluções que propõe para os problemas deles, a aceitarem os caminhos que abre para as metas deles.

6

Como a personalidade age em íntima conexão com a sua clientela, é inevitável que uma estrutura se desenvolva. O político acaba possuindo o que se denomina uma organização ou, se a estrutura tornar-se notavelmente sólida, uma máquina. O líder sindical eficaz organiza um sindicato forte; o homem de negócios competente, uma empresa bem administrada; o líder religioso, uma igreja e uma congregação. A personalidade invariavelmente procura o reforço da organização.

A personalidade também acentua seu poder pela compra da submissão, algo que o político não ignora, que é historicamente importante no papel da liderança religiosa e que é fundamental ao poder executivo empresarial. Assim, examinaremos agora o papel da propriedade, a fonte desse pagamento. Daí chegaremos à organização, a terceira e, no mundo moderno, a fonte transcendental do poder.

* N. do S. - De fato, *nasty little man* denota alguém inferior, ciente da sua inferioridade, levemente asqueroso e desmerecedor de um lugar na sociedade por ter o atrevimento de ser baixo,

(1) Ver, por exemplo, Max Weber e seu conceito de liderança carísmática. Reinhard Bendix, Max *Weber: An Intellectual Portrait* (Garden Cíty, N.Y.: Doubleday, 1960), pp. 301 e seguintes.

(2) Embora um exame mais amplo da personalidade sintética aumentasse substancialmente nossa compreensão das fontes do poder, sua existência já ficou bem manifesta. Não é rara a alusão específica à personalidade sintética. Ou à personalidade plástica, que tem a mesma conotação. A freqüente afirmação de que o chefe de uma grande empresa ou de um órgão governamental é "realmente apenas um homem da organização" reconhece que a personalidade do indivíduo é uma decorrência do grupo ao qual pertence.

V - AS FONTES DO PODER: A PROPRIEDADE

Eu diria que a exploração era a questão crucial. , . No lugar de exploração, leia-se propriedade *e tudo ficará claro. Primeiro o explorador agride o escravo do salário com sua riqueza superior; depois efetua uma lavagem cerebral, levando-o a acreditar que a busca da propriedade é um motivo válido para jazê-lo se matar de tanto trabalhar. Dessa maneira, ele o fisgou duas vezes.*

JOHN LE CARRÉ

The Little Drummer Girl

DAS TRÊS FONTES de poder, a propriedade é aparentemente a mais direta. Sua posse dá acesso ao exercício do poder mais comum que existe: submeter a vontade de uma pessoa a outra através da aquisição franca e direta. Assim o empregador curva os trabalhadores ao seu objetivo, o homem rico submete o seu motorista, o grupo de interesse específico compra os políticos, o libertino domina sua amante. A associação entre propriedade e poder compensatório é tão simples e direta que era outrora tida como totalmente abrangente. Para os

socialistas, a propriedade era (e em certo grau continua sendo) a fonte não só decisiva mas única do poder, o tegumento que mantinha e mantém coeso o sistema capitalista. E enquanto ela permanecer em mãos de particulares, ninguém mais pode fruir o poder. "A teoria dos comunistas pode ser resumida em uma só frase: Abolição da propriedade privada"(1). Adolf Berle, que durante sua longa vida preocupou-se mais do que qualquer outro autor norte-americano com a natureza do poder, discorreu minuciosamente e com acuidade sobre o modo como na grande empresa moderna é a administração - e não os proprietários, isto é, os acionistas - que surge como a detentora decisiva do poder. Ele considera acertadamente que este fato está em contraste flagrante com o que normalmente se pensa. Intitulou um dos vários livros sobre a matéria *Power Without Property* (2). Qualquer pesquisa sobre o uso impróprio do poder volta-se automaticamente para o mau uso do dinheiro, vale dizer, da propriedade - seja para o suborno de legisladores ou funcionários públicos por parte de fabricantes e fornecedores, seja para o suborno de governos estrangeiros.

Especialmente na política de esquerda, mas em certa extensão também na de direita, um sinal de inteligência lúcida e vigorosa ainda é admitir e enfatizar o inquestionável poder que advém da propriedade. Falando cruamente, o que mais pode ser tão importante? Por vezes, nada. Nos Estados Unidos, em 1980, um parlamentar preso, por aceitar suborno, durante uma das chamadas operações Abscam*, resumiu um ponto de vista muito comum sobre a retribuição compensatória proveniente da propriedade e oposta à persuasão derivada da personalidade ou do condicionamento social: "O dinheiro fala", disse ele, "mas a fofoca anda" *.

Entretanto, como vimos, a propriedade é apenas uma das três fontes do poder e nos últimos tempos sua importância vem declinando com relação à organização. O poder das. Empresas privadas e do, Estado, que antes emanava da propriedade - dos recursos financeiros -, provém agora de uma associação estruturada de indivíduos, da burocracia. O acesso da propriedade aos instrumentos do poder também vem diminuindo. Ela dispunha outrora do poder condigno para obter submissão; a propriedade privada outorgava o direito de punir escravos, criados ou servos, e permitia recorrer à autoridade pública para reprimir qualquer dissensão de trabalhadores. Isto já não é mais aprovado ou sancionado. Na vida política a compra direta da submissão também está em declínio. Sua importância atual nos negócios públicos, que não é. nada negligenciável, decorre do acesso que os recursos pecuniários propiciam à persuasão - ao poder condicionado. Atualmente, o homem rico não usa mais o seu dinheiro para comprar votos; contribui para pagar comerciais de televisão e por este meio espera conquistar a submissão condicionada aos seus anseios políticos.

2

Na verdade, a propriedade sempre possibilitou um certo acesso à crença condicionada. Em tempos passados, particularmente nos últimos anos do século XIX, tão grande era o prestígio da propriedade que esta concedia poder ao seu detentor, praticamente sem necessidade de uma compensação efetiva. O que o rico dissesse ou acreditasse atraía a crença de outros como coisa óbvia. Tão boa era a reputação dos ricos, na expressão de Thorstein Veblen, que eles tinham acesso automático ao poder compensatório e ao poder condicionado.

Assim, os conceitos sociais do velho John D. Rockefeller não eram de fato mais profundos que os de um calouro universitário de modestos conhecimentos. Todavia, partindo do homem considerado o mais rico dos Estados Unidos, atraíam a maior atenção. Em conseqüência, tiveram grande influência seus pontos de vista sobre a benignidade da riqueza, a parcimônia, a melhoria da raça humana pelo darwinismo social e a eutanásia social dos pobres (e, portanto, fracos). O mesmo ocorreu com J. P. Morgan, o velho. Sua afirmação

perante uma Comissão do Congresso de que, ao emprestar dinheiro, o caráter é mais relevante que os bens, foi amplamente comentada, longamente relembrada e, parece provável, de certa forma acreditada. Os legisladores e outros aprovavam os propósitos de Rockefeller e de Morgan muitas vezes sem qualquer idéia imediata de recompensa. Aquilo que os ricos queriam, sustentado como era por suas propriedades, era o certo.

Entre os homens de dinheiro permanece até hoje a idéia de que, por causa da riqueza ou da primazia social decorrente, seus pontos de vista sobre política, economia e comportamento ou decoro pessoal devem ser levados a sério. Poucas pessoas sentem-se tão magoadas como eles quando suas opiniões são ignoradas ou indecentemente questionadas por alguém cujo direito de falar não é alicerçado no indispensável patrimônio.

Entretanto, a riqueza por si própria não dá mais acesso automático ao poder condicionado. O rico que hoje busca tal influência contrata uma firma de relações públicas a fim de conquistar outros para suas crenças (3). Ou contribui financeiramente para um político ou comitê político que dê ressonância às suas idéias, Ou ele próprio entra na política e usa os seus bens não para comprar votos, mas para persuadir os eleitores. O condicionamento social assim adquirido é a mais visível manifestação atual do poder proveniente da propriedade.

3

Não foi assim no passado. Nas primeiras comunidades industriais, cujo exemplo clássico é a pequena cidade norte-americana dominada por uma só empresa, a submissão aos propósitos do empregador era adquirida sob circunstâncias em que as alternativas a ela eram inexistentes ou extremamente desagradáveis. E o poder compensatório não era o único instrumento de coerção. Juntamente com a personalidade sanguinária do dono, a propriedade dava acesso ao poder condigno através do governo local e da polícia. E através dos jornais locais, das igrejas e outros meios de expressão pública, a propriedade permitia acesso também ao poder condicionado.

Esse poder já não provém da propriedade. Isto se deve em parte a atitudes mais civilizadas que refreiam o acesso ao poder condigno. E em parte também à ascensão das organizações sindicais (4). O pagamento sem rodeios a políticos entrou em conflito com o progresso ético da época - e o parlamentar ou governador despudoradamente comprado declinou na consideração pública.

Mais importante foi o advento da afluência e a sua expressão no moderno Estado de bem-estar social. No seu auge, o poder compensatório exigia que houvesse poucas ou nenhuma outra fonte de renda além daquela dos proprietários; mas com a afluência alargaram-se as oportunidades de emprego. A renda, ao ultrapassar o nível de mera subsistência, também é uma força libertadora. O trabalho já não é forçado, ou tão forçado, por uma necessidade imperiosa. E, como observado anteriormente, o salário-desemprego, os benefícios sociais, a assistência médica e os fundos de aposentadoria conduzem, de maneira análoga, a uma redução das pressões do poder compensatório e, portanto, a uma diminuição da importância da propriedade como sua fonte. Um dos traços curiosos da maioria dos co mentáríos sociais é que essas medidas de bem-estar são comumente vistas como limitações à liberdade - à liberdade presumivelmente inerente ao sistema de livre iniciativa, Pouco se fala da liberação que propiciam do poder compensatório, antes forçosamente associado à propriedade.

Mas, o declínio do poder proveniente da propriedade, como também o da personalidade, deve ser atribuído, acima de tudo, à ascensão da organização. Isto é verdadeiro para o Estado, onde tanto o poder que advém da riqueza como o que deriva da personalidade capitularam diante do que provém da organização (5). Dentro da dialética do poder, a organização gerou por sua vez resistência, aversão e cólera, habituais nas alusões à burocracia

governamental. E hoje a organização - o vasto aparato administrativo - substituiu também a propriedade (e a personalidade) como o derradeiro *locus* do poder nas grandes empresas modernas.

A família Rockefeller é uma metáfora desta mudança. Dos quatro netos de Rockefeller que sobreviveram aos anos 70, dois - Laurance e John D., III - notabilizaram-se principalmente por sua riqueza e filantropia. Os outros dois - Nelson e David - envolveram-se em enormes organizações públicas e privadas: o Estado de Nova York, o governo dos Estados Unidos e o Chase Manhattan Bank. Os irmãos que se ligaram mais à propriedade ficaram pouco conhecidos fora do círculo de acólitos pessoais e da comunidade filantropóide profissional de Nova York. Os outros dois irmãos, que se associaram à organização, eram sempre notícia e tornaram-se indubitavelmente influentes, isto é, *poderosos.* Quando foi examinado pelo Congresso para o cargo de Vice-Presidente, Nelson Rockefeller precisou defender com certos detalhes a prática de usar sua fortuna para recompensar diversos políticos subalternos e assim garantir a lealdade, isto é, a submissão aos seus propósitos. No século passado, essa aquisição de acólitos teria sido encarada como rotina na política norte-americana, mas na época em que Rockefeller compareceu perante a Comissão do Congresso se havia tornado um abuso de poder, embora de efeitos restritos.

Não obstante, deve ser mantido um senso de perspectiva, A propriedade não é hoje uma fonte ilimitada de poder, mas isso nem de longe significa que seja destituída de importância. Através do poder compensatório, ela obtém a submissão diária de milhões de trabalhadores. E ajuda a obter o esforço, assim como a crença, daqueles que dirigem os grandes empreendimentos econômicos. Sua conexão óbvia com a compra do poder condicionado já foi enfatizada. Seja na submissão direta que compra dos civis e dos soldados, seja no apoio maciço que consegue da indústria de armamentos, a propriedade desempenha um amplo papel naquela que é a mais aterradora das manifestações modernas de poder - o militarismo. Ninguém pense que a propriedade, por ter-se rendido à organização como a principal fonte de poder, possa ser de alguma forma ignorada.

(1) Karl Marx e Friedrich Engels, *The Comnunist Manifesto.*

(2) Tendo como subtítulo *A New Development in American Political Economy* (Nova York: Harcourt, Brace, 1959).

* N. do T. - Nome de uma firma árabe fictícia que o FBI forjou, nos Estados Unidos, por ocasião da segunda grande alta do petróleo, em 1979. Como se fossem agentes dessa firma, policiais do FBI, vestidos de muçulmanos, tentavam induzir membros do Congresso. a aceitar suborno em troca de apoio legislativo a medidas favoráveis aos interesses petrolíferos dos países árabes

* N. do T. - A expressão rima, em inglês: "Money talks, but bullshit walks". Nós costumamos dizer que a fofoca (o boato) voa.

(3) O velho Rockefeller finalmente sucumbiu a essa necessidade e contratou o pioneiro em publicidade Ivy Lee para acrescentar condicionamento social explícito àquele implicitamente associado à sua propriedade.

(4) A dialética do poder - sua tendência de gerar um exercício à poder oposto que o contrabalança - é discutida nos capítulos VIII e IX.

(5) Em 1917, Vladimir Ilyich Lenin assumiu a posição de autoridade suprema do que havia sido a Rússia Imperial. Fundamental para sua afirmação de poder foi a supressão da propriedade privada como fonte de poder. Ao tempo de sua morte, sete anos depois, ele havia visto - e enfatizado vigorosamente - a existência e a ampliação ulterior de outra fonte de poder, a enorme burocracia que o Estado socialista exigiu. A propriedade privada havia dado lugar à organização como fonte de poder.

VI – AS FONTES DE PODER: A ORGANIZAÇÃO I

A ORGANIZAÇÃO, a terceira das fontes do poder, normalmente aparece associada à propriedade e, em maior ou menor grau, à personalidade. No entanto, é mais importante que ambas e, nos tempos modernos, cada vez mais importante. "Nenhuma categoria coletiva, nenhuma classe, nenhum grupo de qualquer espécie pode, por si só, empunhar ou usar o poder. Outro fator precisa estar presente: o da organização (1)." Alguns estudiosos, entre os quais Charles E. Lindblom, sustentam que a organização, inclusive aquela que se manifesta no governo, é a fonte última de *todo* poder (2). Aqui há um argumento persuasivo: a propriedade e a personalidade só produzem resultado com o apoio da organização. Entretanto, aparecem em combinação extremamente variada com a organização, por mais universal que esta possa ser. Só se compreende o efeito da combinação das fontes do poder quando primeiro se examinam os seus elementos constituintes.

2

A definição de organização dada pelo dicionário - "um número de pessoas ou grupos ... unidos para algum propósito ou trabalho" - exprime seu caráter essencial. Os participantes, em maior ou menor grau, submeteram-se aos objetivos da organização em busca de algum objetivo comum que, por sua vez, normalmente requer a conquista da submissão de pessoas ou grupos externos à organização. Todavia, a palavra como usada abrange uma diversidade impressionante de associações e de graus de submissão interna e externa. Assim, um exército é uma organização; tem uma sólida estrutura interna que outorga a cada homem seu respectivo lugar e autoridade; exige um alto nível de obediência - de submissão - internamente de seus membros e externamente daqueles que impressiona, atemoriza, ou conquista e subjuga.

Um partido político norte-americano também é uma organização. Mas aqui a estrutura interna está geralmente ausente, assim como qualquer submissão apreciável de seus membros aos propósitos da organização. O indivíduo que ajusta sua crença ou expressão ao que acredita ser a vontade do partido pode, de fato, ser elogiado como um membro leal, mas pode igualmente ser chamado de mercenário. A submissão externa que o partido obtém como organização é inconstante e quase sempre superficial.

Uma empresa é uma organização. Exige um alto grau de submissão interna, mas, comparada com um partido político, numa gama bem mais restrita de assuntos - em essência, se bem que não exclusivamente, atividades ligadas à produção e venda de bens e serviços. Ela visa à submissão externa sob a forma de aquisição e uso desses bens e serviços pelos seus clientes. E busca também a submissão do Estado aos seus propósitos.

O governo é uma organização. Impõe submissão interna a seus membros de maneira bastante diversificada para as mais variadas finalidades externas. Em questões militares, a submissão interna dos membros da organização é extensiva e abrangente; a indisciplina não é tolerada. Como observado há pouco, a submissão externa, quando pretendida - quando a força militar é aplicada -, é igualmente abrangente. Em outras áreas do governo, a submissão interna aos objetivos da organização é muito menor; pressupõe-se uma certa auto-expressão amistosa. E a submissão externa - obediência às leis do trânsito, às leis contra pequenos furtos nas lojas ou contra sujeira nas ruas - é relativamente suave.

Tão diversos são os participantes, os propósitos e o grau de submissão compreendidos pela palavra *organização* que nossa primeira reação é perguntar-nos em que sentido deve ser interpretada. Na realidade, a idéia de organização fundamenta-se em normas surpreendentemente abrangentes e coerentes. A organização pode ter acesso ao poder

condigno; em sua associação normal com a propriedade, tem acesso ao poder compensatório; sobretudo, e especialmente em sua configuração moderna, a organização tem acesso ao poder condicionado. De fato, é para exercer o poder condicionado que a maioria das organizações são criadas.

Há três outras características da organização como fonte do poder. A primeira é sua simetria bimodal: só obtém submissão externa aos seus propósitos quando conquista submissão interna. A força e a confiabilidade do seu poder externo dependem da profundidade e firmeza da submissão interna.

Não é de surpreender que o poder de uma organização dependa também de sua associação com as outras fontes do poder - ponto ao qual voltarei - e de seu acesso aos instrumentos de imposição. Uma organização é forte quando tem acesso eficaz a todos os três instrumentos de coerção - punição condigna, compensação e condicionamento - e fraca na medida em que esse acesso é menos eficaz ou inexistente.

Finalmente, há uma associação entre o poder de uma organização e a quantidade e diversidade de metas às quais busca submissão. Com a notável exceção do Estado, quanto mais diversos forem os fins para os quais a organização procura impor seu poder, mais fraca ela será na conquista de submissão a qualquer um deles.

Ao esclarecimento destes princípios e à sua aplicação dedico este capítulo e o seguinte.

3

A simetria bimodal da organização é sua característica mais evidente, mais importante e, curiosamente, um dos seus aspectos mais negligenciados. Como observado, o indivíduo submete-se aos objetivos comuns da organização e deste exercício interno do poder advém, a capacidade da organização para impor sua vontade externamente. Uma depende da outra. Esta é a característica invariável de todo exercício do poder organizado.

A organização sindical ilustra este ponto. Seus membros, quaisquer que sejam suas preferências individuais ou seus planos pessoais, aceitam as metas sindicais referentes a salários, condições de trabalho e outros benefícios, E, independente de suas necessidades ou anseios, renunciam ao trabalho e à remuneração no caso de uma greve. Desta submissão interna depende o poder externo do sindicato - sua capacidade de conseguir a submissão do empregador ou, às vezes, do governo. Se o grau de solidariedade no sindicato, sinônimo de disciplina ou submissão interna efetiva, for alto, terá boas possibilidades de vitória em suas reivindicações e greves. O poder é então efetivamente exercido. Se em suas fileiras enxamearem fura-greves, informantes, pelegos ou homens de alguma forma relutantes ou de tendência recalcitrante, a probabilidade de sucesso será menor. Assim, o poder externo deriva do poder interno. Os termos pouco lisonjeiros com que são distinguidos os recalcitrantes sugerem a importância que se atribui à disciplina interna.

O que se dá com o sindicato dá-se com toda organização. Um exército rigorosamente disciplinado - com forte submissão interna - tem poder externo e é eficiente contra seu inimigo. Um outro sem essa disciplina tem, mas não é. Nos séculos XVIII e XIX, o minúsculo exército britânico e o exército indiano liderado pelos ingleses conquistaram vitória após vitória quando os ingleses se deslocaram de Madras e Calcutá para o norte e o oeste, invariavelmente contra forças muito superiores em infantaria e, por vezes, também em atilharia. Embora tivessem ocorrido reveses, nunca houve uma derrota final. As forças britânicas possuíam uma sólida organização interna, da qual provinha o seu poder externo. A submissão de cada soldado aos objetivos do exército estendia-se a uma aceitação total da idéia da morte, caso necessária. Seus inimigos, os soldados dos príncipes indianos, não apresentavam idêntica submissão e encaravam com muito mais preocupação o perigo pessoal.

Como o poder interno era exercido com menos rigor o poder externo era proporcionalmente menor.

Há muitos outros exemplos. A eficácia da empresa moderna em produzir e vender seus produtos - isto é, sua capacidade de conquistar submissão externa - depende da qualidade de sua organização interna, vale dizer, da extensão e profundidade da submissão dos seus empregados. Uma submissão tão extensiva e abrangente não é imprescindível nos escalões inferiores da empresa; basta a que se obtém através do exercício rotineiro do poder compensatório. (Isso não exclui a importância do moral elevado, isto é, do poder condicionado, na força de trabalho; ultimamente, por exemplo, isto tem sido muito enfatizado para explicar o sucesso industrial japonês.) A situação muda drasticamente à medida em que se sobe na hierarquia. Entre os executivos, a subordinação total aos propósitos da firma torna-se indispensável. Exprimir algo ou agir em conflito com os objetivos da empresa é inconcebível. Nenhum alto executivo ousaria insinuar que os cigarros fabricados pela sua companhia provocam câncer, que seus automóveis não oferecem segurança ou que seus produtos farmacêuticos são clinicamente suspeitos. Ou ainda, que alguma medida política pretendida pela companhia - aumento dos índices de depreciação ou redução da concorrência estrangeira - seja conflitante com o interesse público. É dessa disciplina interna que o poder externo depende, como no exemplo do exército inglês na índia. Salários elevados são recebidos por tal submissão, mas seria errôneo supor que constituem o fator decisivo. A crença nos propósitos da empresa - o poder condicionado - é quase certamente mais importante.

Por ser um poder condicionado, depreende-se que não ofende e que muitas vezes nem é percebido pelo indivíduo sujeito a ele. Poucas pessoas submetem-se tão espontânea e completamente ao poder da organização e têm tão pouca consciência dessa submissão quanto os executivos modernos. Não sendo um ato consciente, não é humilhante ou doloroso. Como a submissão do soldado de Tolstoi à norma do regimento, pode ser um bem-vindo alívio das agruras da reflexão e decisão pessoal. As crenças e aspirações da empresa existem para ser aceitas (3).

4

A relação entre as expressões internas e externas do poder dentro da organização podem ser vistas na burocracia governamental, nas associações de classe, no esporte profissional e no crime organizado. Nada enfraquece tanto o poder externo de um órgão público - por exemplo, nos Estados Unidos, o Pentágono ou o Departamento de Estado - quanto a expressão indisciplinada de pontos de vista discordantes de seus integrantes. Daí o esforço constante para suprimir tais divergências. Nada debilita mais o poder dos médicos sobre seus pacientes do que a crítica imoderada que um faz à competência do outro. Daí o código de ética profissional que impede tais críticas. Mais uma vez vemos normas internas de conduta que protegem o exercício externo do poder. O trabalho em equipe, uma submissão totalmente condicionada ao poder da organização, é a essência do sucesso no esporte organizado (4). Dá-se o mesmo com o crime organizado. Nenhuma quadrilha pode tolerar a cooperação, aberta ou sub-reptícia, de qualquer de seus membros com a polícia. Como seria de esperar, qualquer falha dessa natureza na disciplina interna - na aceitação dos desígnios da organização - provoca uma reação condigna violenta, geralmente mortal. Quando compreendidos, os princípios que governam o poder organizado revelam-se onipresentes.

Os mesmos princípios regem o exercício do poder político. O poder externo de um partido político norte-americano, sua capacidade de granjear submissão fora de suas fileiras, é desprezível, porque a disciplina ou submissão interna não existe. O princípio estende-se mais além, ao exercício do poder pelos governos. No século passado e até a metade deste, o Estado

prussiano (que se torna o Estado germânico) possuía um formidável poder externo. Isto porque o ideal prussiano exigia uma extensa e profunda submissão interna do indivíduo aos propósitos do Estado, inclusive aos seus empreendimentos militares. O poder externo dos Estados Unidos na II Guerra Mundial - a capacidade de impor seus propósitos aos aliados e aos alemães e japoneses - foi a contrapartida de uma maciça submissão interna ao propósito nacional. No Vietnã, este poder, contra um inimigo infinitamente mais fraco, foi muito menor, porque nesse conflito não houve - felizmente, pode-se dizer - idêntica submissão. O poder interno não poderia desenvolver-se num contexto que a maioria interpretava como sendo um exercício irresponsável ou incompetente de poder externo, e vice-versa.

5

Assim como a remuneração compensatória tem uma associação natural com a propriedade como fonte do poder, também o condicionamento social tem um liame fundamental com a organização. Esta relação é tida como tão óbvia que nem chega a ser mencionada ou mesmo reconhecida. Um indivíduo ou grupo que busca o poder organiza-se e aí recorre automaticamente à persuasão. Convoca-se inicialmente uma reunião, cujo propósito não declarado é consolidar a crença dentro da organização - obter a maior unidade possível de poder interno. Isto feito lança-se um programa promocional ou educativo externo.

Na organização, a simetria entre os exercícios do poder interno e externo estende-se aos instrumentos de imposição. Quando o poder externo se baseia primordialmente no condicionamento, o mesmo ocorre com o poder interno. E vice-versa. Idem com o poder condigno e o compensatório; quando usados externamente, serão usados internamente. E, mais uma vez, vice-versa.

Quando se trata do poder condicionado, subentende-se que os membros de um grupo - político, religioso ou qualquer outro - devem estar firme e uniformemente convencidos de seus propósitos a fim de os divulgarem eficientemente no âmbito externo. Novamente, por isso é que a história de expressões' altamente organizadas do poder - da Igreja, do partido comunista, até mesmo de uma máquina política municipal - é uma longa e ininterrupta crônica de tentativas para eliminar a heresia. O indivíduo de fora que não se submeta pode ser ultrajado, mas geralmente desperta menos aversão e cólera e atrai menos esforço persuasivo que o dissidente interno.

Conclui-se que as organizações vigorosas exigem um rigoroso condicionamento interno de seus membros para obter o máximo resultado externo. 0 recruta das forças -armadas ou da CIA é intensiva e cuidadosamente instruído sobre os propósitos da sua organização. Isto é chamado doutrinação, um termo que atesta abertamente o objetivo de conquistar a crença. Só quando esta crença está assegurada é que o indivíduo passa a ser considerado apto a perseguir os propósitos externos da organização. Chega a ser lugar-comum afirmar que o oficial ou funcionário *eficiente,* bom, é aquele que acredita no que está fazendo - acredita na sua organização ou equipe de trabalho. O tratamento mortificante dispensado ao dissidente que rompe seu compromisso com a visão condicionada - o inconfidente do Pentágono, o funcionário do Departamento de Estado excessivamente independente, o trânsfuga da CIA - confirma a regra.

Em sua associação normal com a propriedade, a organização tem acesso ao poder compensatório e também, por vezes, ao poder condigno. Uma empresa conquista boa parte do seu poder externo por meios compensatórios - oferecendo ao público algo que vale o dinheiro despendido. Esse dinheiro, por sua vez, compra o esforço dos que trabalham na empresa e aumenta o poder compensatório sobre eles exercido. Além de divulgar e comercializar os produtos da organização. Vale dizer, a organização também usa o poder condicionado; ela

cultiva a crença nos méritos dos seus produtos ou serviços independente do preço - à parte da vantagem compensatória da sua compra. Considera-se uma circunstância excelente que as pessoas engajadas na propaganda e venda de um produto acreditem nele. Eis novamente a simetria, embora não universal; costuma-se dizer com certa surpresa que um indivíduo "acredita no seu próprio anúncio".

Finalmente, a simetria estende-se ao poder condigno. Como observado antes, uma força militar impõe sua vontade ao inimigo por meios condignos, pela ameaça ou realidade de uma punição particularmente cruel e penosa. Conquista a submissão interna pelo condicionamento - arraigando a crença nos propósitos das forças armadas e na necessidade de seus membros prestarem absoluta obediência às ordens superiores. E este condicionamento é suplementado pelo pagamento - pelo poder compensatório. Mas, simetricamente com o exercício externo do poder condigno, há também uma variedade de punições condignas compulsivas para qualquer transgressão militar. Toda organização militar aceita este princípio. Todas as cortes marciais, ou seus equivalentes, têm acesso a punições condignas, bem mais severas que as permitidas pelos processos civis normais. Assim, a disposição de um soldado em combate aceitar riscos ao tentar infligir punição condigna em seu inimigo é reforçada pela noção de que ele próprio, se falhar, estará sujeito a uma punição semelhante de maior ou menor severidade.

A simetria entre o poder interno e externo é visível em outros casos. O sindicato que no passado recorria à violência dos piquetes contra um empregador recalcitrante provavelmente usava a ameaça ou realidade dos mesmos métodos contra seus próprios membros rebeldes ou pouco confiáveis. A Máfia e outras organizações criminosas obtêm poder externo pela ameaça ou aplicação efetiva do poder condigno. E este é também usado internamente para assegurar a submissão de seus próprios membros. Tratando-se do poder, há poucos absolutos. Mas a simetria entre os meios internos e externos para a imposição do poder é tão evidente que pode ser esperada e até mesmo afirmada.

(1) Adolf A. Berle, jr., *Power (Nova* York: Harcourt, Brace and World, 1969), p. 63.

(2) Alguns acreditam que a riqueza ou propriedade seja a fonte fundamental de poder. Mas ela própria é uma forma de autoridade criada pelo governo." Charles E. Lindblom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems* (Nova York: Basic Books, 1977), p. 26.

(3) Embora isto não ocorra inteiramente sem conflito para aqueles envolvidos no processo. Sobre isto, ver o capítulo esclarecedor "The Executive Ego" no estudo clássico *The Organization Man,* de William H. Whyte, Jr. (Nova York: Simon and Schuster, 1956), pp. 150-56. Whyte cita um executivo que diz: "Um anúncio que publicamos recentemente pedia engenheiros 'capazes de se conformar aos nossos padrões de trabalho'. Foi um lapso de alguém, colocando às claras o que realmente é exigido em nossa organização". Outro executivo explicou mais sucintamente: "Quanto mais você sobe, menos lhe é permitido meter o bedelho" (Whyte, p. 155).

(4) Uma metáfora interessante e também reveladora sobre as fontes e os instrumentos do poder é a equipe de atletismo - por exemplo, o time profissional de futebol norte-americano, Está implícito na discussão deste esporte que todas as fontes e instrumentos do poder são aí utilizados e reconhece-se que o sucesso depende da eficácia da sua aplicação. As fontes são: a personalidade (a dos treinadores e a dos jogadores mais renomados ou eficientes); a propriedade (um orçamento maior que o de uma pequena municipalidade é necessário para sustentar um time de primeira linha); e, mais que tudo, a organização altamente sofisticada que congrega jogadores e treinadores. Os instrumentos de imposição incluem ameaça de censura condigna pelos companheiros, pelo treinador e pela comunidade; pagamento, ou poder compensat6rio, algo que os jogadores estão longe de negligenciar; e, acima de tudo, treinamento ou condicionamento intensivo, que se manifesta na vontade do time vencer. A equipe que combinar com mais determinação todos esses elementos do poder vencerá; conquistará a submissão do time adversário. Como no esporte, assim é na vida.

VII – AS FONTES DE PODER: A ORGANIZAÇÃO II

A SIMETRIA BIMODAL entre o poder interno e externo de uma organização é a primeira das circunstâncias que influem na capacidade de conquistar submissão aos seus propósitos. Vejamos agora as outras duas. Como mencionei anteriormente, uma é a intensidade da sua associação com as duas outras fontes do poder e do seu acesso aos três instrumentos de imposição; e outra é a diversidade ou a concentração dos seus objetivos.

Uma organização que tem acesso à propriedade e à personalidade na forma de liderança obviamente adquire poder desta associação. E se tem livre acesso a toda a gama do poder condigno, compensatório e condiciona do, aumentará em muito sua força. O exemplo mais claro de tal combinação das fontes do poder com os instrumentos de imposição é o governo totalitário. Ali todos os instrumentos e fontes são levados a atuar, internamente no governo e externa e simetricamente sobre o público em geral.

Internamente, no aparelho de governo da Alemanha nacional-socialista, havia a personalidade de Hitler, os recursos financeiros (isto é, a propriedade) do Terceiro Reich e a burocracia extremamente eficiente, com suas raízes nas tradições do Estado prussiano. Emanando destas fontes de poder, havia a punição condigna, prescrita para os dissidentes internos, tais como Ernst Roehm, que ameaçou o controle de Hitler sobre o partido nos primórdios do governo nazista, e aqueles que se envolveram na revolta dos oficiais de 20 de julho de 1944. Havia também o poder compensatório, que mantinha a burocracia, a S.S.* e a Wehrmacht**; o condicionamento implícito, oriundo da tradição de serviço disciplinado ao Estado; e o condicionamento explícito da propaganda de Hitler, de Goebbels e do partido. Assim era o poder interno do governo nacional-socialista.

Externamente, impondo a submissão da população como um todo, os instrumentos do poder eram os mesmos. Havia a ação condigna, tornada evidente pelos campos de concentração. Havia o poder compensatório, fluindo das obras públicas - as Autobalmen * * * - e, posteriormente, dos vultosos contratos governamentais à disposição dos fabricantes de armamentos. E havia o condicionamento implícito, decorrente do hábito de obediência ao Estado, reforçado pelo condicionamento explícito da propaganda em combinação com o monopólio ou quase-monopólio do acesso à opinião pública, isto é, ao poder condicionado. Durante muito tempo, tem persistido uma tendência a associar o poder, tal como exercido na Alemanha nazista, a uma única fonte ou instrumento de imposição - no caso alemão, à personalidade de Hitler, ao pavor da S.S., à peculiar influência persuasiva dos campos de concentração ou à propaganda de Goebbels. Vê-se quão importante é considerar a complexa estrutura global sobre a qual se assenta tal poder.

A reação dos governos dos Estados Unidos e da Inglaterra a Hitler na II Guerra Mundial utilizou-se, convém notar, das mesmas fontes de poder e dos mesmos instrumentos de imposição usados pelos alemães. O mito é de que havia um contraste total; a realidade, porém, é que havia apenas combinações diferentes em diferentes graus. As personalidades de Roosevelt e Churchill foram reconhecidamente importantes. Os recursos econômicos - a propriedade - provenientes de sistemas industriais altamente desenvolvidos foram uma fonte vital de poder, especialmente no caso dos Estados Unidos. E houve uma organização maciça em ambos os países aliados. Oriundos das mesmas fontes de poder houve os mesmos instrumentos para sua imposição. Punição condigna estava à disposição para os poucos que davam apoio ostensivo ao inimigo. Havia empregos e outras retribuições compensatórias. E a força do condicionamento social - o patriotismo foi enorme.

A diferença, repetindo, estava na força dos instrumentos e na sua combinação, interna e externamente. A punição condigna foi de pouca importância para obter submissão nos Estados Unidos e na Inglaterra; assim também o - foi, como um todo, o condicionamento explícito, ou a propaganda, embora não tenha sido ignorado. 0 poder compensatório foi, naturalmente, importante. Mas o instrumento mais poderoso foi o condicionamento implícito, a firme determinação e a aceitação mais ou menos automática do objetivo nacional. Com relação a isto, o comentário comum e autocongratulatório exprimia uma verdade inquestionável: as forças da liberdade eram, de fato, mais fortes que as da ditadura. Vale dizer que o condicionamento implícito que induz à aceitação automotivada do propósito público foi mais eficiente do que o condicionamento explícito obtido pela propaganda aberta ou pela punição condigna, no qual os nazistas confiavam muito mais.

Por estar associado tanto à propriedade quanto à personalidade e por ter acesso a todos os instrumentos de coerção, o governo é uma instituição peculiarmente forte, de poder excepcional. Por isso seu poder é inevitavelmente encarado com temor, muitas vezes com pavor, e em todas as sociedades civilizadas concorda-se em que deve haver limites ao seu exercício. Pensa-se, em especial, que deve haver limites ao uso do poder condigno. Mas há também um forte sentimento, abertamente declarado, contra o uso indevido do condicionamento explícito sob a forma de propaganda. Pode haver até mesmo críticas ao condicionamento implícito como uma fonte do poder público; como já foi dito, o político que recorre muito espalhafatosamente ao patriotismo ou qualquer outra crença condicionada é descartado como um demagogo.

2

Da mesma forma que com o governo, assim também com qualquer outra organização. Sua capacidade de obter submissão depende das outras fontes do poder - personalidade e propriedade - com as quais está associada, e dos instrumentos do poder - condicionamento implícito e explícito, poder compensatório e condigno - que mobiliza. Todavia, entra aqui o terceiro e último fator que influencia o poder da organização: o número e a diversidade de seus objetivos. Se os objetivos de uma organização são numerosos e variados, tanto as fontes como os instrumentos de imposição terão, para um dado efeito, que ser maiores do que se os objetivos forem poucos e específicos. Um partido político norte-americano, como já observado, é uma organização de poder exíguo. Isto se deve não apenas às limitadas fontes de poder das quais depende ou dos instrumentos limitados que mobiliza. Falta-lhe poder, isto é, capacidade de obter submissão, por causa da multidão de propósitos que persegue. Para ter poder externo, precisa lograr um consenso interno sobre questões de política econômica, política externa, política militar, direitos civis, diretrizes de bem-estar social, saúde, educação, problemas sociais, e uma legião de outros assuntos. Como tal consenso é impossível, não consegue qualquer expressão ou efeito externo de alguma conseqüência.

Em contraste com a fragilidade dos partidos políticos dos tempos modernos, existem os fortes grupos de interesse que lutam por um tema único - como as organizações que combatem (ou apóiam) o aborto, os direitos femininos, o controle de armas, o school *busing** e aqueles que estão a favor (ou procuram evitar) práticas religiosas nas escolas. Esses grupos são eficientes porque seus membros conseguem unir-se em torno de uma única questão, algo impossível se os assuntos fossem numerosos. A submissão interna está, assim, firmemente a serviço do poder externo (1).

Nada disto significa que a política de tema único seja peculiarmente poderosa - um erro comum do nosso tempo. Diante de questões como o aborto, a necessidade de orações nas escolas públicas ou a conveniência do fácil acesso a armas de fogo, um grupo social pode

estar firmemente unido em sua crença, e disto decorrerá seu efeito externo. Estas questões, porém, são ainda exíguas dentro da enorme gama de preocupações públicas. Em conseqüência, além de um certo ponto o grupo não consegue crescer e, portanto, seu efeito externo tem limites. Além disso, a própria limitação do assunto torna possível e viável uma crença e um condicionamento opostos, assunto do próximo capítulo.

3

Ao se falar da organização como fonte do poder, cabe uma advertência - sobre a ilusão de poder, um tópico de grande importância.

A associação primária da organização é, como vimos, com o poder condicionado, um instrumento de imposição altamente subjetivo quanto ao caráter. O indivíduo que se submete através da crença condicionada não está cônscio da sua submissão; como esta provém de uma crença, parece-lhe normal e correta. E não há nenhum indicador objetivo desta submissão para aquele que exerce o poder condicionado. Pode-se acreditar que indivíduos se submeteram à persuasão quando, em verdade, ter-se-iam submetido de qualquer maneira. Ou então o ato de persuasão pode ser confundido com o resultado. Segue-se que as pessoas podem imaginar que estão exercendo poder condicionado quando, de fato, não estão. Outras podem supô-lo onde ele não existe. Esta é uma ilusão extremamente comum em nossos dias. Um escritor, diante de uma ação que desaprova, escreve um livro em defesa do seu ponto de vista. Embora possa não atrair muitos leitores, persuade-se de que exerceu poder. 0 mesmo ocorre com o político que faz um discurso. E com o jornalista que escreve um editorial, uma coluna ou uma reportagem deliberadamente tendenciosa. Em algum lugar e sem isso, terá havido alguma submissão. A vaidade reforça de modo útil e vigoroso esta impressão. Grande parte do que é chamado poder político é, na prática, mera ilusão de poder. Assim também o poder da imprensa, um tema para discussão posterior.

Existe uma associação clara entre personalidade e ilusão de poder. As pessoas são notavelmente inclinadas a acreditar na sua própria capacidade de persuadir. Assim é, talvez em especial, a personalidade sintética já mencionada. Mas o campo para ilusões amplia-se muito quando a organização é a fonte primária do poder. Aqueles que anseiam por exercer o poder conseguem dar a si próprios a impressão de que o exercem quando convocam uma reunião, congregam uma comissão, formam uma organização, comparecem aos encontros subseqüentes e depois lêem nos jornais as notícias ou manifestos que distribuíram. A vontade de exercer o poder, de conquistar submissão, é satisfeita não pelo resultado, mas pela forma. Em tais casos, a organização que é a fonte do poder serve como sucedâneo do exercício do próprio poder.

Para uma compreensão do poder condicionado e da organização como sua fonte, é preciso que fique bem gravada a diferença entre a realidade do poder e a ilusão de poder. Esta distinção será de grande importância quando examinarmos a realidade do poder dos militares frente ao dos grupos pacifistas, das grandes empresas frente ao das alianças de consumidores e das diversas organizações cívicas que pretendem melhorias públicas.

4

O poder, principalmente quando sua fonte está na organização, não é algo simples, cristalino. Observamos quão oculto permanece nas referências habituais a uma organização forte ou poderosa. E nem todos os limites do poder organizado aparecem nitidamente. Pois, do mesmo modo que os indivíduos e as organizações procuram ampliar o seu poder - conquistar a submissão de outros à sua vontade individual ou coletiva - também os outros procuram resistir

a essa submissão. E da mesma forma que a personalidade, a propriedade e a organização, bem como os instrumentos correlatos de imposição, juntam-se para ampliar o poder, também são reunidos na resistência à submissão. É esta resistência, e não quaisquer limites internos às fontes do poder ou aos instrumentos de sua imposição, que guarnece a restrição primária ao exercício do poder.

* N. do T. - S.S. *ou Schutwaljal:* "tropa de proteção", tropa de choque; força policial militarizada, paralela às forças armadas, de extrema determinação e crueldade, guardiã dos valores nazistas, encarregada da proteção pessoal de Hitler bem como de impedir as tentativas de subversão interna e os golpes liderados por oficiais céticos quanto ao resultado da guerra; criada e chefiada por Hirnmler.

** N. do T. - Wehrmacht exército.

*** N. do T. - Autobabhnen.- auto-estradas.

* N. do S. - Scbool *busing:* política altamente controvertida de integração racial forçada, tentando modificar o fato de que bairros negros têm escolas freqüentadas predominantemente por negros e vice-versa. As crianças são transportadas compulsoriamente em ônibus escolares (daí o nome) para bairros distantes a fim de que cada escola tenha urna proporção predeterminada de alunos brancos e negros.

(1) Os que fazem política em torno de questão única têm na organização eficiente sua principal fonte de poder. A organização é associada à propriedade e, freqüentemente, a uma personalidade eficiente. Phyllis Schlafly, o reverendo Jerry FaIwelI, o reverendo Oral Roberts e outros comprovam o papel da personalidade; e o dinheiro que coletam reflete o importante papel da propriedade.

VIII - A DIALÉTICA DO PODER I

ATÉ AGORA nossa preocupação tem sido como o poder é exercido e ampliado, mas precisamos também compreender como se resiste a ele, pois esta resistência é uma parte tão integrante do fenômeno do poder quanto o seu próprio exercício. Se fosse de outra forma, o poder poderia ser ampliado indefinidamente; todos se submeteriam à vontade daqueles melhor capacitados a usá-lo.

Em verdade, há na sociedade moderna um razoável equilíbrio entre os que exercem o poder e os que a ele se opõem. Chegamos agora à natureza deste equilíbrio - à maneira como o poder gera sua própria resistência e age no sentido de limitar sua própria eficácia.

2

O primeiro pensamento de alguém que se defronta com um indesejável exercício de poder nem sempre, e talvez nem normalmente, é procurar meios de resistir-lhe. Ao contrário, pensa como pode conseguir sua dissolução - como dizer que o exercício é impróprio, ilegítimo, inconstitucional, opressivo ou maligno e que deveria ser contido ou coibido. O governo é poderoso demais; em conseqüência, dever-se-ia de alguma forma torná-lo mais restrito, menos instrutivo, menos abrangente - algo deveria ser feito para reduzir seu poder. As empresas são poderosas demais; em conseqüência, seria preciso fragmentá-las mediante uma legislação antitruste. Os sindicatos são poderosos demais; em conseqüência, deveriam ser eliminados ou submetidos a leis que protejam o direito ao trabalho e dêem ao trabalhador o direito de se filiar ou não a eles. Os homens dominam as mulheres; em conseqüência, deveriam ser persuadidos ou obrigados a descer do pedestal e tratar as mulheres como iguais.

Aparentemente, essa seria a primeira reação lógica ao poder: procurar limitar ou impedir o seu exercício. Todavia, na prática real, não é essa a reação a que as pessoas geralmente recorrem. Como também não é a reação considerada mais prática por aqueles que resistem à submissão. A reação mais usual e mais eficaz a um exercício indesejável de poder é criar uma posição contrária de poder. Assim, a reação a um exercício arbitrário do poder de tributar foi um movimento para jogar às águas o chá que fora taxado; à conscrição militar, um movimento dos que resistiam a ela; a um desrespeito das liberdades civis, um movimento para protegê-las; ao machismo, um movimento para afirmar os direitos da mulher.

E assim em todas as questões, grandes ou pequenas. A resposta ao poder do empregador é o sindicato. E a resposta ao sindicato, uma legislação que assegura o direito ao trabalho. A resposta ao exercício indesejável de autoridade religiosa é uma igreja ou uma doutrina contrária. Se o vendedor exagera nos preços, o comprador se junta a outros para pechinchar ou para boicotá-lo. Se os professores são excessivamente liberais em suas idéias sobre educação sexual, os pais se unem para afirmar os valores da inocência e da castidade dos adolescentes. Como ocorre tão freqüentemente no exercício do poder, o recurso ao poder de contraposição (1) é automático.

Este exercício do poder de reação é de duas espécies, direto e indireto. Diretamente, busca a personalidade, a propriedade e a organização que, por sua vez, permitem-lhe acesso aos instrumentos do poder condigno, compensatório ou condicionado. Estes instrumentos são então usados em oposição ao poder original. Ou o poder de reação é exercido indiretamente através do recurso ao poder do Estado. Se uma empresa ou um sindicato detém um poder indesejável, busca-se uma regulamentação governamental que restrinja o seu exercício. Ou, vice-versa, se forem impostas normas contra um setor industrial, as empresas atingidas lutam para obter sua revogação. Uma parte enorme de toda a atividade política moderna consiste em esforços para capturar o poder do Estado em apoio, ou em resistência, a algum exercício de poder.

3

Podemos estabelecer como regra que quase toda manifestação de poder induzirá uma manifestação oposta, embora não necessariamente igual. Qualquer tentativa de dobrar uns à vontade de outros encontrará alguma forma de esforço para resistir a essa submissão. Da eficácia relativa destas forças oponentes dependerá a amplitude e eficácia do exercício do poder original.

Podemos também, como de resto nessas questões, reconhecer uma simetria substancial entre a maneira pela qual o poder se amplia e aquela pela qual é afrontado. Esta simetria se estende tanto às fontes de poder como aos instrumentos de sua imposição. O poder que se origina na personalidade é normalmente enfrentado por uma personalidade forte; o que se origina na propriedade é contestado pela propriedade; o que tem suas origens na organização é normalmente combatido pela organização. E o mesmo se passa com os instrumentos de imposição. A punição condigna faz face à punição condigna, a retribuição compensatória à retribuição compensatória. Se o instrumento de imposição for o condicionamento social, explícito ou implícito, este será também o principal esquema de resistência. Há, naturalmente, exceções; alguns monumentais exercícios de poder ultrapassam esta moldura simétrica, como observarei adiante. Mas, simetria na dialética do poder é a regra geral. A clássica luta entre empregador e empregado, capital e trabalho, ilustra mais uma vez a questão.

Quando os trabalhadores começaram a tentar recusar submissão ao poder dos empregadores em questões salariais e condições, de trabalho, a personalidade e a personalidade oponente eram fundamentais para o exercício do poder e para sua contestação.

E, corroborando o papel da personalidade, vieram as medidas condignas de imposição, inclusive o recurso ao poder do Estado. Na grande greve de 1892 contra a Carnegie Homestead Works, no oeste da Pensilvânia, os grevistas, liderados por Hugh O'Donnell, reagiram diante da poderosa personalidade de Henry Clay Frick. A acão condigna posta em prática pelos trabalhadores foi respondida por uma reação simétrica, inicialmente de uma flotilha de fura-greves de Pinkerton tentando desembarcar na fábrica pelo rio e, subseqüentemente (quando a greve foi esmagada), de cerca de sete mil soldados enviados pelo Governador da Pensilvânia, Robert E. Pattison (2).

Os grandes conflitos trabalhistas dos anos 30 nos Estados Unidos centravam-se analogamente na personalidade. Os independentes barões do aço Ernest Weir e Tom Girdler, homens de extraordinária personalidade, eram enfrentados pelas personalidades igualmente vigorosas dos líderes sindicais John L. Lewis e Philip Murray. Em Detroit, o primeiro Henry Ford, apoiado por Harry Bennett, chefe do Ford Service (um instrumento de imposição condigna que empregava razoável contingente de capangas, gangsters e rufiões não sindicalizados, além, é claro, de outros talentos mais prosaicos) foi enfrentado pelos irmãos Reuther e outros decididos pioneiros da United Automobile Workers. Numa associação previsível com a personalídade, vinham a ação condigna e a reação condigna. Em 26 de maio de 1937, ocorreu a famosa batalha da franquia; o Conselho Nacional de Relações Trabalhistas disse a respeito da principal fábrica Ford na época: "... River Rouge ... parecia, sob muitos aspectos, uma comunidade em que tivesse sido decretada a lei marcial e na qual uma enorme organização militar ... se tivesse sobreposto às autoridades civis regulares" (3) .

Finalmente, no entanto, a organização (juntamente com a propriedade) substituiu a liderança pessoal como a fonte de poder do empregador. Com isso houve uma mudança nos instrumentos de imposição e também no poder de resposta dos trabalhadores. Nos anos 30, foram os lideres empresariais, 'homens de personalidade forte como Ford, Weir e Girdler, e também Sewell Avery da Montgomery Ward, que chefiaram a luta aberta e violenta contra os sindicatos. já os dirigentes da General Motors e da United States Steel Corporation não recorreram a uma resposta condigna similar. A Propriedade, naturalmente, permanecia uma fonte de poder. Mas a inclinação natural da organização era pela negociação. E a vaidade pessoal (assim como a posse pessoal da propriedade) tornou-se menos relevante. Passou a haver maior preocupação com a opinião pública. Com o tempo e simetricamente, os sindicatos começaram a responder com as mesmas fontes e instrumentos de poder. Com algumas importantes exceções, a liderança pessoal deixou de ser um fator fundamental; a violência diminuiu ou desapareceu. De inicio, a propriedade, sob a forma de fundos de greve, tornou-se uma fonte importante de poder do sindicato, proporcionando-lhe a capacidade de ampliar e agüentar até o fim uma greve. Posteriormente, uma organização sólida tornou-se ainda mais importante, gerando uma habilidade de resposta nas negociações e uma capacidade de esclarecer ao público a posição do sindicato. Um vice-presidente anônimo de relações trabalhistas sentava-se agora para negociar em nome da companhia; e um dirigente quase igualmente anônimo reunia-se com ele em nome do sindicato. A greve - o teste comparativo dos recursos de propriedade - tornou-se um símbolo de fracasso. A fonte de poder de ambos os lados passou a ser decididamente a organização. E, como seria de esperar, o instrumento para tornar eficaz este poder organizado foi a persuasão - persuasão de cada lado sobre o outro e de ambos sobre a comunidade em geral. O poder condicionado substituiu quase completamente o poder condigno e o poder compensatório,

A simetria entre as fontes de poder e a reação de contraposição aparece com uma certa clareza clássica no campo das relações trabalhistas. Mas é evidente também em muitas outras áreas. Na II Guerra Mundial, como foi dito, a personalidade perversa, maligna, mas indiscutivelmente poderosa de Adolf Hitler foi revidada pelas personalidades de Churchill, Roosevelt, Stalin e de Gaulle - uma oposição natural, inevitável mesmo, de personalidade a personalidade. De fato, Churchill chegou ao poder em grande parte porque tornou-se imperativo, em 1940, que a Inglaterra tivesse uma figura capaz de equiparar-se em força e vigor à do *Fuehrer.* Por esta e outras razões, houve a substituição de Neville Chamberlain, o provecto homem de organização, por um primeiro-ministro de personalidade mais forte e desembaraçada (4).

Na época atual, há o terrível poder condigno implícito nas armas nucleares; e seu desenvolvimento e acumulação por uma superpotência é revidado com medidas similares pela outra, uma sinistra simetria sobre a qual muito mais deve ser dito adiante. A empresa busca ampliar sua influência sobre os consumidores através da publicidade - isto é, do poder condicionado. Aqueles a quem a propaganda é dirigida - cuja submissão é assim pretendida - recorrem a organizações empenhadas em descobrir a verdade sobre os produtos ou em exigir verdade na publicidade. A empresa que tenta assumir o controle de outra apela para o interesse compensatório dos acionistas. Para resistir, a firma sob a mira apressa-se em obter uma remuneração maior do *status quo.* Ou arranja contra-ofertas melhores de outra fonte. Pessoas que defendem a cobrança de um depósito sobre garrafas a fim de garantir sua devolução ao fornecedor organizam-se e levantam recursos para obter apoio ao seu objetivo. Aquelas contrárias a este objetivo organizam-se e levantam recursos para convencer o público dos custos que isso implicaria. A organização do político gera uma organização contrária; seus apelos por dinheiro sofrem a concorrência dos apelos do seu adversário; se for bem apessoado, uma personalidade rival deve ser concebida ou sintetizada; sua propaganda inspira uma propaganda em resposta. A simetria estende-se tanto às fontes quanto aos instrumentos de poder.

5

Embora geralmente seja necessário presumir essa simetria na imposição do poder e na sua contestação, ela não é inevitável. Há na história exemplos marcantes de poder contestatório ou de contraposição cuja eficácia tem dependido de sua assimetria.

Tal assimetria ficará clara no conflito entre o poder religioso e secular, discutido no capítulo X. No início da era cristã, o poder secular repousava na personalidade e recorria prontamente à ação condigna para impor-se. O poder religioso que freqüentemente o confrontava tinha como fontes não insignificantes a personalidade e a propriedade, mas primordialmente a organização. Desta organização provinha a crença, o condicionamento social, que era sempre um instrumento eficaz para a imposição da sua vontade.

Em tempos recentes, os casos mais notáveis de assimetria no exercício do poder de contraposição foram os de Mohandas K. (Mahatma) Gandhi ao desafiar a autoridade britânica na índia, e de seu discípulo Martin Luther King, Jr. ao opor-se à discriminação racial nos Estados Unidos. O poder dos ingleses na índia provinha das imagens pessoais cuidadosamente cultivadas do Vice-Rei e do Rei Imperador ou da Rainha Imperatriz, das igualmente bem cultivadas fontes de renda (isto é, propriedade) do Rajá e da soberba organização da administração civil e militar indiana. A retribuição compensatória para aqueles que estavam no poder ou que aceitavam o condicionamento social que frisava a benignidade do jugo inglês não era sem importância. Mas o instrumento de primordial importância era a ameaça ou realidade de coerção condigna pelos militares e pela polícia.

Contra estes elementos do jugo britânico, Gandhi oferecia sua poderosa personalidade e uma substancial organização, e de ambas proveio o condicionamento social quanto ao direito de os indianos governarem a si próprios. Mas ele não prosseguiu como seria de esperar, para formar uma força armada em oposição à da Inglaterra - buscar poder condigno para enfrentar poder condigno. Ao invés, recorreu à não-violência - à resistência passiva (5) ao exercício do jugo britânico, inclusive em várias ocasiões resistência à arrecadação de impostos ou ao funcionamento dos tribunais, recusa a obedecer às ordens policiais, e outros atos específicos de desobediência civil. Este afastamento do modelo convencional gerou enorme estupefação, tão arraigada a idéia de simetria. Entretanto, o Rajá teria liquidado em questão de horas qualquer exército que Gandhi pudesse ter reunido, ao passo que, lidando com esta resistência assimétrica, foi repetidamente confundido e, ao final, derrotado. Os esforços de Martin Luther King, Jr. no sul dos Estados Unidos foram, de um modo geral, análogos. Se os participantes da famosa marcha de Selma houvessem lutado contra a polícia local, teriam sido facilmente dominados. Ao optarem, assimetricamente, por recusar todas as provocações à resposta violenta, eles também empregaram uma tática muito menos óbvia, porém mais temível. "A resistência não violenta paralisou e confundiu as estruturas de poder contra as quais, era dirigida"(6).

Não obstante, a simetria permanece como a regra geral nas fontes do poder e nos instrumentos de imposição. Isto é confirmado em uma dúzia de aforismos: fogo se combate com fogo; força gera força; quem vive pela espada, pela espada morrerá. Mahatma Gandhi e Martin Luther King, Jr. devem parte de sua fama ao sucesso que obtiveram; mas devem muito mais ao seu rompimento com a dialética de poder costumeiramente aceita.

(1) Este é um termo *(countervailing power)* e um conceito que empreguei inicialmente num contexto econômico mais restrito- no *American. Capitalism: The Concept* oI *Countervailing Power* (Boston: Houghton Mifflin, 1952, 1956; M. E. Sharpe, 1980). A noção de que o poder econômico é normalmente antagonizado por uma posição oponente de poder ainda conta, obviamente, com minha adesão; e desde que levantei a questão, esta granjeou uma certa aceitação. Entretanto, naquele livro adotei um ponto de vista indevidamente otimista quanto ao equilíbrio resultante

(2) *Phffip Taft, Organized Labor in American History (Nova* York: Harper and Row, *1964), pp. 136-42.*

(3) Man Nevins e Frank Ernest HiII, *Ford: Dedíne and Rebirth, 1933-1962* (Nova York: Serffiner's, 1963), p. 150.

(4) Das três fontes de poder manifestas na II Guerra Mundial - personalidade, propriedade e organização - a que recebeu a maior parcela de atenção foi a personalidade dos líderes que se antagonizavam. Isto não significa que, comparada com a propriedade ou a organização, tenha sido a mais importante para os resultados do conflito, mas simplesmente que teve acesso mais fácil ao estado de espírito da população. A propriedade e especialmente a organização foram menos visíveis, menos dramáticas, mas certamente' mais importantes.

(5) Mais precisamente Satyagraha, que ele distinguia da mera resistência passiva e definía como "a força que nasce da verdade e do amor ou não-violência".

(6) Martin Luther King, Jr., Why We Can't Wait, (Nova York: Harper and Row, 1964), P. 30.

IX - A DIALÉTICA DO PODER II
A REGULAMENTAÇÃO DO PODER

A DIALÉTICA BÁSICA do poder, seu exercício geralmente simétrico de oposição, é um processo que envolve intimamente o Estado moderno. Um grupo ou um indivíduo busca o

apoio do Estado para obter a submissão de outros ou para resistir ao exercício do poder por outros. Este esforço estende-se então em manifestações secundárias e terciárias - *tentativas de fazer com que o Estado suprima dire*tamente o exercício indesejável do poder ou que resista a essa supressão. Assim, no último século, voltando ao exemplo do capítulo anterior, os empregadores lograram obter a intervenção do Estado para suprimir a organização sindical, a organização que era a fonte do poder dos trabalhadores. E neste século os sindicatos conseguiram que o Estado suprimisse os instrumentos de poder usados pelos empregadores no confronto com a organização sindical - obtiveram proteção contra o uso indiscriminado do poder condigno da polícia, do poder compensatório sob a forma de pagamentos aos fura-greves e do poder condicionado sob as várias formas de persuasão no local de trabalho. Os empregadores, por sua vez, uniram-se para obter a aprovação de leis que protegem o direito de trabalhar. Estas têm como objetivo impedir que os sindicatos (como é interpretado) imponham uma submissão indevida aos seus membros ou aos trabalhadores que ainda não se filiaram.

A dialética do poder não é isenta de complicação é o mesmo vale para o processo pelo qual é regulamentado e controlado. Deve-se primeiro observar que o Estado intervém de forma muito diferente em relação aos três instrumentos do poder, embora conceda uma proteção similar, mas de modo nenhum idêntica, às fontes do poder.

Especificamente, a mão regulamentadora do Estado democrático moderno repousa pesadamente no exercício do poder condigno, mas muito menos intensamente no exercício do poder compensatório. E, se for submetido a muita disputa, geralmente protege ao máximo o exercício do poder condicionado. Voltando às fontes do poder, o Estado é, em síntese, tolerante à personalidade, protetor da propriedade e defensor um tanto qualificado da organização. Estas tendências, por sua vez, exercem controle sobre a associada dialética do poder e sobre os que procuram o apoio do Estado para o exercício ou a supressão do poder. 0 que é adequado e legítimo quanto ao papel do Estado nessas questões constitui tema corriqueiro de grande ou da maior parte das discussões políticas e outros debates públicos.

2

Todas as comunidades civilizadas, sem exceção, regulamentam o exercício do poder condigno. Nas sociedades ocidentais modernas, seu uso é restrito, pela opinião pública e pela lei, ao governo, com algum uso residual sobre as mulheres e crianças. Por sua vez, o uso do poder condigno pelo Estado é estritamente regulamentado; algumas formas - punições cruéis e incomuns, na linguagem constitucional norte-americana - são proibidas, e a conveniência e utilidade da pena de morte ou das sentenças obrigatórias de prisão para certos crimes popularmente odiosos são objeto de ardentes e apaixonadas discussões. As punições são devidamente expressas em lei de modo a adequá-las razoavelmente à submissão pretendida. As sanções específicas para o assassinato são apropriadamente mais severas que as aplicadas ao furto em lojas ou à infração às leis de trânsito. Há por isso o maciço *apparatus* dos tribunais, com sua responsabilidade de decidir culpa ou inocência, bem como a pena mais adequada a cada caso singular (1).

Como o Estado detém um monopólio geral sobre o exercício do poder condigno, os que pretendem usá-lo em seu interesse próprio - para a submissão que buscam - precisam apelar para o Estado; estes apelos - por uma ação condigna mais (ou, às vezes, menos) vigorosa contra o aborto, crimes sexuais, uso de drogas, violência urbana, e muitos outros constituem uma parcela considerável da agitação política moderna.

A precisão e a eficácia da regulamentação do uso do poder condigno são, talvez, os indicadores mais claros do nível de civilização em uma comunidade e assim são geralmente

considerados na prática. A anarquia, como a da Uganda moderna ou do Líbano no início dos anos 80, é marcada principalmente pelo exercício irrestrito do poder condigno dentro e fora da estrutura formal de governo. As chamadas ditaduras cruéis - por exemplo, as de Trujillo, Somoza e Duvalier na América Central e Caribe, de Stalin na Rússia e de Hitler na Alemanha - são abundantemente citadas e recordadas por seu uso eminente do poder condigno.

3

O poder compensatório está igualmente sujeito à regulamentação do Estado, mas, ao contrário do poder condigno, seu uso é amplamente protegido pela lei e também pelos costumes. A submissão aos propósitos de outros obtida mediante compensação é, naturalmente, fundamental ao funcionamento do capitalismo; nas sociedades socialistas, a retribuição compensatória como meio de induzir ao trabalho pesado é menos mencionada mas não muito menos importante. Não obstante, numerosas formas de poder compensatório são vistas com desaprovação ou expressamente proscritas. Pagamentos ostensivos a eleitores em troca de votos, subornos a autoridades públicas para influírem na legislação, uso do dinheiro para obtenção de clientes e contratos (as chamadas "comissões") e muitas outras expressões do poder compensatório são proibidas pela lei ou banidas pela opinião pública.

Aqui também há um conflito agudo sobre a linha que divide o uso sancionado do poder e o não sancionado; a dialética do poder está novamente envolvida com aquilo que o Estado permite ou proíbe. Assim, as empresas norte-americanas foram recentemente proibidas de subornar funcionários de governos estrangeiros ou quem quer que seja para que comprem seus produtos, isto é, para que se submetam aos seus propósitos comerciais. Esta regulamentação do poder compensatório tem sofrido, por sua vez, forte oposição por parte daqueles que a consideram a perda de um meio necessário para enfrentar a concorrência estrangeira. Outro exemplo: uma linha extremamente tênue divide o pagamento direto a um legislador como compensação pelo seu voto favorável (um tipo de pagamento severamente condenado pela lei e pelos padrões sociais) e um pagamento similar para o seu fundo de campanha ou por uma conferência destinada a comprar uma submissão análoga. Discute-se veementemente se o Estado deveria ou não proibir estas últimas manifestações de poder compensatório.

4

O poder condicionado é notável não porque é regulado por lei, mas porque é protegido explicitamente pela lei nos países livres do mundo. Se o poder condigno é vedado ao cidadão privado, sua liberdade de falar e de manifestar-se, base do poder condicionado, é especificamente garantida. Esta proteção, no entanto, não é de forma alguma completa e, mais uma vez, constitui questão altamente controvertida. Difamação, calúnia, apelos à violência sanguinária, ou seja, a ameaça de imposição condigna, não são defendidos nem em princípio nem na prática - e freqüentemente são proibidos. Muitos acreditam que aquilo que é tido como propaganda comunista ou, ocasionalmente, socialista não deve ter direito à proteção da lei; em diversas épocas, inclusive durante a chamada era McCarthy, houve forte agitação pedindo a supressão de tal exercício de poder condicionado e alguma providência efetiva do governo nesse sentido. Continua em discussão sobre quais formas de condicionamento devem ser protegidas e quais devem ser consideradas fora dos limites legais e, portanto, regulamentadas ou suprimidas.

Nos Estados Unidos, a primeira emenda à Constituição garante o livre exercício do poder condicionado. Em princípio, esta proteção é muito apreciada, mas na prática, quando

defende submissão reprovável a idéias estranhas ou hostis, é profundamente deplorada e há tentativas engenhosamente concebidas para abrir exceção ou excluir essa proteção. Na realidade, a garantia constitucional do direito à livre expressão deve muito às circunstâncias da época. Foi promulgada antes que o uso do poder condicionado se tornasse rotineiro e fundamental ao exercício do poder - numa época em que esse uso era privilégio de uma pequena minoria da comunidade política. Se a primeira emenda fosse proposta hoje, provocaria acalorados debates e só seria aprovada se algumas notáveis exceções - propaganda política subversiva, pornografia, estímulo ao homossexualismo e ao aborto - fossem cuidadosamente excluídas de sua proteção. Pelo menos, o empenho seria nesse sentido.

5

Passando agora às fontes do poder, não há, em geral, nenhuma tentativa do Estado ou para persuadir o Estado no sentido de restringir ou regulamentar a personalidade. Os países socialistas e comunistas, no passado, deploraram e condenaram o culto da personalidade; essa foi a reação, após o fato consumado, a Joseph Stalin e Mão Tse-tung. Nos países democráticos, a personalidade é aceita como uma fonte de poder, ainda que às vezes a contragosto. As personalidades de Franklin D. Roosevelt, John L. Lewis, George Wallace, Martin Luther King, Jr. e dos irmãos Kennedy foram consideradas por substanciais contingentes da população como hostis. A ação condigna sob a forma de assassinato tem sido uma reação lamentavelmente freqüente. Porém, o apoio do Estado na eliminação da personalidade hostil não é reivindicado por nenhuma ação política comum ou normal (2).

O caso da propriedade é mais complexo. A doutrina socialista tradicional sustentava que a propriedade era uma fonte primária e mesmo onímoda de poder. Conseqüentemente, não podia ser permitida ao indivíduo privado senão em quantidade mínima; deveria, por segurança, ser mantida em mãos públicas - na posse mais ou menos exclusiva do Estado. Este princípio ainda é respeitado no mundo comunista. Na doutrina não socialista, ao invés, a propriedade é tão importante como fonte de poder que prudentemente não deve ser concentrada nas mãos do governo.

Assim, a propriedade privada goza da geral proteção do Estado no mundo não socialista - nos Estados Unidos, através da garantia constitucional do devido processo legal. Permanece, porém, o problema da extensão em que o Estado deve intervir para lograr uma distribuição mais ampla da propriedade (e da renda correlata) e, portanto, do poder que daí resulta. Isto, por sua vez, mantêm, aceso um dos maiores debates políticos do mundo não socialista, o debate sobre a distribuição da riqueza. Essa polêmica conduz a questões práticas, como o vigor da aplicação das leis antitruste, a adequada progressividade das alíquotas do imposto de renda e a incidência e o efeito distributivo dos outros impostos. Grande parte da advocacia política também se origina de urna forma ou de outra, na restrição ou não-restrição da propriedade em sua relação com o poder (3).

A exemplo da propriedade, também a organização como fonte de poder é protegida e regulada pelo Estado. Os direitos de livre reunião e associação são vigorosamente defendidos nas sociedades democráticas. E mais uma vez o exercício do poder resultante é freqüentemente observado com grave apreensão. Já foi mencionado o caso dos sindicatos operários. Nos Estados Unidos, o direito de o Partido Comunista e suas organizações associadas existirem tem sido reiteradamente contestado (4). Como também o da Ku Klux Klan. E seus direitos, naturalmente, também têm sido defendidos. Uma empresa de capital aberto é uma criatura do Estado - das leis estaduais específicas de incorporação, nos Estados Unidos. Como tal, goza de plena proteção governamental. Seu poder, inclusive o da empresa

internacional ou multinacional, é também uma fonte de comentários apreensivos e preocupações.

A dialética do poder, enquanto envolvida com o Estado não socialista, está, em verdade, amplamente ligada às organizações (5). Estas são protegidas; são também objeto de regulamentação e restrições. O vigor da dialética reflete a importância da organização como fonte de poder. Um indivíduo subversivo é motivo de alarme e deve ser contido; um grupo subversivo é muito pior. Espera-se que os governos suprimam o crime; é especialmente importante que atuem contra o crime *organizado.* Em contrapartida, contudo, a organização como fonte de poder é muito mais protegida do que regulada. Isto, como veremos, tem profundas implicações para o moderno exercício do poder, incluindo tanto sua concentração em umas poucas organizações de grande porte quanto sua difusão para muitas outras de porte menor. Mas antes o desenvolvimento e a dinâmica do poder precisam ser examinados numa perspectiva mais ampla.

1 Esta não é, naturalmente, a única função dos tribunais. Eles são também uma fonte original do poder quando interpretam os propósitos das normas constitucionais e legislativas, às vezes com larga área de arbítrio. Deliberadamente, ainda que com certo pesar, ignorei o papel das cortes de justiça na regulamentação do poder. Isto se deve em parte a uma questão de qualificação e em parte por ter muito pouco a dizer sobre o assunto, e menos ainda que seja efetivamente novo.

2 Naturalmente, podem ser encontradas exceções. A prisão de Gandhi pelo Rajá britânico e o prolongado esforço dos Estados Unidos para deportar o líder sindical Harry Bridges, australiano de nascimento, são exemplos de tentativas diretas para combater ou suprimir a personalidade como fonte de poder.

3 Conduzindo, por vezes, a uma convergência entre a defesa conservadora da propriedade como um direito pessoal e a afirmação liberal (ou de esquerda) da sua importância como fonte de poder. Convocado há alguns anos para expor e defender suas idéias perante uma comissão profundamente conservadora do legislativo do Texas, o finado Robert Montgomery, da Universidade do Texas, um estudioso brilhante com pontos de vista altamente suspeitos, foi inquirido asperamente se acreditava na propriedade privada. Respondeu ele: "Acredito, senhor, e acredito tão fervorosamente que desejo que todos no Texas possuam alguma", Devo ao ex-Secretário do Trabalho, Ray Marshall, este registro.

4 Notadamente na Lei Smith, de 1940.

5 Esta questão permeia também o mundo comunista. Ali, a personalidade dissidente é uma fonte de preocupação, mas muito mais sério é o caso da organização dissidente. Lech Walesa era (e talvez ainda seja) um problema na Polônia, mas muito mais perturbadora como ameaça dialética ao poder do Estado era o Solidariedade, a organização que ele chefiava.

X - A DINÂMICA MAIS AMPLA DO PODER
O MUNDO PRÉ-CAPITALISTA

A HISTÓRIA É NORMALMENTE escrita em torno do exercício do poder - aquele realizado por imperadores e reis, pela Igreja, por ditadores e democracias, generais e exércitos, capitalistas e grandes empresas. Poderia igualmente ser escrita em torno das fontes do poder e dos instrumentos que o impõem. A mudança histórica seria então a mudança nos papéis relativos da personalidade, propriedade e organização, e da punição condigna, retribuição compensatória e manifestações implícitas e explícitas do poder condicionado. A história assim escrita não seria sem complexidade. Mas existem contornos gerais evidentes no surgimento da sociedade industrial moderna e nos seus antecedentes que contêm os elementos acima. Não é a história, e sim esses contornos, que este capítulo e os quatro seguintes abordam.

O poder na Europa, na época pré-capitalista - uma data conveniente (1) poderia ser o início do século XVI, imediatamente após as primeiras viagens de descobrimento para a América e pouco antes das pregações de Martinho Lutero -, era de um modo geral dividido entre a Igreja e o baronato feudal, com tanta autoridade quanta este último pudesse outorgar ao Estado central emergente. Com relação às fontes de poder, as da Igreja provinham de uma soberba organização sustentada, por sua vez, por vastas e ricas propriedades e pelas personalidades conscienciosamente retratadas e perpetuadas de Cristo e do Ser Supremo. Havia, no conjunto, um exercício do poder condicionado; as pessoas submetiam sua vontade à da Igreja por causa da fé. A obediência assim obtida abrangia tanto as práticas e exigências religiosas quanto a ação e o comportamento secular. O condicionamento era tanto explícito como implícito. Havia uma convicção profundamente arraigada na cultura da época de que a Igreja devia ser obedecida e seus dogmas aceitos. Era isso que as crianças aceitavam dos seus pais e que todos na comunidade julgavam natural e apropriado. Mas a Igreja não negligenciava um condicionamento mais explícito; este era um objetivo primordial de sua ampla e extraordinariamente sofisticada organização. Celebrar Missa e pregar o Evangelho era afirmar e fortalecer o poder condicionado, o instrumento do qual dependia, mais que de qualquer outro, o poder da Igreja.

3

O condicionamento social não era, contudo, o único instrumento pelo qual era imposta a autoridade religiosa. De grande importância era a renda gerada pelas propriedades da Igreja ou recebida, e também exigida, dos fiéis. Essa renda mantinha os padres, as igrejas e os mosteiros (2) ; tal poder compensatório era um arrimo eficaz e, na realidade, indispensável para a organização da qual fluía o condicionamento explícito.

Externamente, a riqueza da Igreja também sustentava, embora indiretamente, a sua influência. As igrejas e catedrais eram manifestações físicas de sua presença e autoridade. Então, como agora, estar numa catedral era sentir a presença de um poder que seria judicioso respeitar.

O poder compensatório, como já suficientemente observado, está geralmente associado à propriedade. Mas aqui, como em outros casos, não era exclusivamente assim; talvez a maior fonte singular do poder da Igreja fosse sua promessa condicionada aos que lhe obedeciam de uma retribuição compensatória no outro mundo. E esta era notavelmente especificada,- com explicações sobre a qualidade e a disponibilidade de moradias e amenidades urbanas na Cidade Celestial, bem como sobre a paz e o infindável lazer dos seus habitantes.

Com o condicionamento social, a crença dele resultante e o poder compensatório associado, sobreveio o uso altamente persuasivo do poder condigno ou a ameaça do seu exercício. Isto abrangia uma punição terrivelmente dolorosa e definitiva neste mundo e muito pior no outro. O castigo físico e, quando necessária, a execução sumária dos hereges constituíam mecanismos sancionados de coerção. Às vezes, como no caso da Inquisição, estes atingiam um alto nível de dignidade processual. Mais freqüentemente, como nos pogroms medievais nas cidades do Reno, eram apenas a expressão entusiástica da fé de uma turba altamente condicionada. Um pouco antes, no caso dos cátaros - a heresia albigense - que ameaçavam áreas substanciais do sul da França nos séculos XII e XIII, as 'forças seculares dos nobres fiéis foram comandadas pelo Papa Inocêncio III para ajudar a Igreja na tarefa condigna. Esta foi cumprida com muita energia e sucesso. Em 1245, quando a vila de Montségur, um centro herético, foi capturada, cerca de duzentos hereges foram queimados vivos; e poucos

anos depois, o castigo condigno tornou-se o método de ação aplicável àqueles que ainda resistiam aos desígnios da Igreja, através da bula papal de 1252, significativamente intitulada *Ad extirpanda* (3).

Como meio de impor a autoridade religiosa, a queima dos dissidentes e outras manifestações similares do poder condigno contra os vivos são muito famosas na história religiosa. (Somente com alguma dificuldade conseguem ser conciliadas com o papel proeminente atribuído ao perdão no condicionamento religioso.) Sem sombra de dúvida, essa imposição era ao mesmo tempo desagradável para os que a sofriam e uma tremenda advertência para dissidentes potenciais. Foi, contudo, sempre muito menos importante do que a promessa muito mais sofisticada de punição condigna ou retribuição compensatória no outro mundo. E conquanto um certo estigma moral estivesse sempre associado à punição condigna dos vivos o à crueldade envolvida, incomparável infâmia vinculava-se à punição muito mais drástica e duradoura dos fisicamente mortos. Numa época em que a vida era quase sempre curta e freqüentemente desagradável, a promessa de que algo melhor e mais duradouro deveria seguir-se era altamente persuasiva, tanto quanto o medo de que as coisas pudessem ser consideravelmente piores. A promessa geral de punição ou recompensa eterna, os atos terrenos de excomungar ou de conferir os sacramentos eram, assim, poderosas medidas condignas ou compensatórias em apoio da obediência condicionada. Embora nos tempos atuais o uso de tal punição tenha diminuído substancialmente como arrimo do poder religioso, ninguém deve ser induzido, por esse motivo, a duvidar da sua eficácia numa sociedade anterior e mais devota, vale dizer, mais efetivamente condicionada.

O poder externo da Igreja - aquele sobre seus fiéis - era, como sempre, a contrapartida da sua disciplina interna e do seu exercício interno de poder. Conseqüentemente, nada era mais importante do que um clero disciplinado e obediente. As grandes crises no poder da Igreja - o papado de Avignon e o Grande Cisma, a Reforma - ocorreram por causa da divisão ou indisciplina interna. O colapso do poder interno teve um efeito externo simétrico.

4

A base do poder temporal na era pré-capitalista não se presta tão facilmente à caracterização como o faz o poder muito, mais sofisticado da Igreja, com o qual freqüentemente competi a ou conflitava (4). O poder secular era repartido entre o baronato - os senhores feudais - e as Nações-Estados emergentes (e também rivais). Dentre a personalidade, a propriedade e a organização, a mais festejada no registro convencional da história é a personalidade - o líder ousado, sanguinário e sempre compulsivo. Sua importância é indubitável, mas havia uma grave deficiência implícita: essas personalidades surgiam, exerciam influência e então morriam ou eram mortas; assim, o poder temporal baseado nelas ascendia e sucumbia. Esta deficiência contrastava com a personalidade permanente e imortal da qual emanava o poder da Igreja.

A propriedade, por outro lado, era uma fonte duradoura do poder temporal nos tempos feudais (5). A propriedade do suserano permitia a ele proporcionar um meio de vida, mais precisamente o direito de viver, a um contingente de moradores ou servos. Quanto maior e mais dadivosa a propriedade, maior o número de tais subordinados. O meio de vida assim propiciado era a versão primitiva da retribuição compensatória moderna. Parece certo que em todos os domínios feudais havia um instinto vívido de que qualquer falha em aceitar a vontade do senhor feudal acarretaria, juntamente com seus efeitos condignos, algumas conseqüências econômicas adversas.

Finalmente, havia a organização. Pode-se seguramente presumir que esta era uma fonte relativamente débil do poder feudal. Foi criada *ad hoc* para empreendimentos militares;

pouco ou nada existia que pudesse ser considerado uma administração contínua. Na Índia, onde o sistema feudal sobreviveu até os tempos modernos, essa organização, quando existia, era a responsabilidade delegada de um *dewan** muitas vezes hereditário. Foram a fraqueza, incompetência e extorsões permanentes deste sistema que freqüentemente, geralmente mesmo, tornaram o governo britânico uma alternativa atraente.

Os instrumentos feudais de imposição incluíam o poder compensatório já mencionado e, sem dúvida, uma boa dose de condicionamento explícito e implícito. A palavra do senhor feudal devia simplesmente ser acatada. Sempre fora assim; e essa obrigação era ostensivamente enfatizada dia após dia. O poder condicionado foi também emprestado da Igreja: daí o direito divino dos reis e, por extensão, dos que estavam sujeitos, ou eram rivais, ao seu poder. Mas preeminentemente deve-se admitir, o principal instrumento de imposição na sociedade feudal era o poder condigno. Este era copiosamente disponível para a punição dos que habitavam as terras feudais. Simetricamente, era o instrumento pelo qual o poder externo era exercido. Não era pela persuasão ou aquisição, nem mesmo pelo casamento, mas pela ação militar condigna que o senhor feudal procurava impor sua vontade sobre territórios vizinhos.

5

O poder externo do baronato dependia amplamente do número de dependentes do senhor feudal e este número era diretamente proporcional à extensão e qualidade de suas terras. Por esta razão, virtualmente todos os conflitos feudais, exceto os de inspiração religiosa, eram a respeito de terras (6). Obter terras ou mais terras era a maneira imediata e óbvia de obter mais vassalos, com eles mais soldados e, portanto, mais poder interno e externo. O resultado, na Europa, foi um conflito territorial quase contínuo entre os contendores pelo poder feudal. A paz era um equilíbrio instável. Aqueles que lograram o maior êxito na luta territorial estabeleceram gradualmente a suserania maior, que veio a se tornar a Nação-Estado. A luta territorial entre os barões transformou-se então em uma luta entre Estados. Os conflitos intramuros pela posse de território transformaram-se em conflitos internacionais.

A associação entre propriedade territorial, população e poder teve um grande efeito sobre o pensamento político que perdura até hoje, embora tal associação se tenha dissolvido há muito. A propriedade industrial substituiu a propriedade agrícola como fonte de renda na sustentação do poder interno; a força bruta do homem deixou de ser importante como instrumento do poder externo. A terra pode ser ocupada que a vida econômica continuará, mas uma economia industrial moderna não pode ser ocupada e permanecer em condições de funcionar. Contudo, a idéia de que o poder nacional é aumentado pela aquisição territorial continua a dominar o pensamento estratégico e militar. O estrategista militar moderno estuda o mapa, supõe que determinada região é vulnerável a algum agressor adjacente que aspire ao poder e conclui que ela precisa de defesa militar. Como o poder, num passado distante, estava intimamente associado à extensão de terras produtivas e à sua população, tal *extensão era* um convite aos que buscavam poder. E é assim que ainda se apresenta àqueles que vêem as coisas de uma forma aparentemente direta e simples.

As fontes e os instrumentos feudais de poder - a personalidade e a propriedade fundiária como as principais fontes, e a coerção condigna como o principal instrumento - não pertencem a um mundo antigo e esquecido. Esta expressão do poder sobreviveu até os tempos modernos na índia, como vimos, e também no Japão, na China e na Rússia Imperial. Ainda hoje persistem vestígios na América Central e do Sul, onde os instrumentos condignos utilizados para defendê-lo e para combatê-lo são a base de grande parte da turbulência política nessa parte do mundo.

Mas na sociedade industrial moderna as fontes e os instrumentos feudais de poder logo cederam a primazia a uma nova combinação, associada com o capitalismo mercantil e industrial. Nem tudo aquilo que havia anteriormente desapareceu, mas muito de novo foi acrescentado.

1 A palavra *conveniente* deve ser salientada. 0 capitalismo mercantil, ou o que é assim designado, não surgiu repentinamente ou em uma data específica na Itália, Espanha ou noroeste da Europa. Foi um desenvolvimento gradual, com profundas raízes na Idade Média e mesmo em épocas anteriores.

2 O grave e recorrente problema da simonia é uma indicação da maneira como o poder compensat6rio suplementava a obediência condicionada.

3 A essência da heresia era uma doutrina dualística segundo a qual o bem só existe num mundo espiritual, sendo o mundo material intrinsecamente mau. Entre os preceitos mais rigorosos de obediência laica exigidos pelos cátaros, embora com sucesso apenas relativo, havia o da proibição do ato sexual. Esta heresia era particularmente censurável por ter começado a organizar sua própria igreja e estrutura clerical. Admite-se que sua supressão tenha servido como um precedente para a Inquisição.

4 Houve épocas em que ambos os poderes coincidiam na mesma pessoa: um só homem reunia a autoridade sacerdotal e a autoridade real. Isto tem sido particularmente verdadeiro fora da tradição cristã, corno nos casos do Califa, do Mikado e de Augusto *como Pontilex Maximus*. Entretanto, "na maioria das épocas e lugares, a distinção entre o sacerdote e o rei tem sido evidente e peremptória". Bertrand Russell, Power: *A New Social Analysis* (Nova York: W. W. Norton, 1938), pp. 50-1.

5 "0 motivo da incapacidade do rei para governar sem os barões era que a riqueza e a energia do país eram propriedade privada destes." Bertrand de Jouvenel, *On Power: Its Nature and the History of Its Growyh* (Nova York: Vikings Press, 1949), p. 181, referindo-se à França medieval.

* N. do T. - D*ewan ou diwan:* certos altos funcionários, especialmente o primeiro-ministro, na índia. Como seus gabinetes eram guarnecidos com colchões e almofadas, o significado do termo oriental logo se estendeu à peça de mobília (divã).

6 Propósito religioso e busca do poder proveniente da terra e de feudatários eram outrora vinculados. Urbano II, ao pregar a Primeira Cruzada em 1095, esmerava-se em observar que inúmeras boas propriedades rurais se tornariam disponíveis após o resgate da Terra Santa.

XI - O SURGIMENTO DO CAPITALISMO

NA EUROPA OCIDENTAL, nos duzentos e cinqüenta anos entre o inicio do século XVI e os primórdios da Revolução Industrial na segunda metade do século XVIII, houve um progressivo fortalecimento da Nação-Estado, principalmente na Inglaterra e na França. Isso foi uma decorrência direta do tradicional exercício feudal de poder, com sua fonte na propriedade da terra e na personalidade, e sua dependência do poder condigno, dos recursos compensatórios provenientes da propriedade e da resposta condicionada ao soberano com sua freqüente alegação ao direito divino, Mas esses anos viram também o surgimento, em importância variável, de uma significativa classe mercantil - o emergir, de origens ainda mais antigas, do capitalismo mercantil, como veio a ser conhecido (1).

Isto também pode ser visto, e é vantajoso vê-lo assim, como uma mudança nas fontes de poder e nos instrumentos de sua imposição. O capitalismo, mercantil tinha sua fonte primária de poder na propriedade, se bem que esta já não era a terra, e sim o capital, principalmente bens para vender e ouro e prata para obtê-los. Nesse ínterim, a personalidade diminuiu de importância; a organização tornou-se mais evidente. 0 poder compensatório cresceu enormemente; o uso da coerção condigna declinou, embora ela continuasse disponível, e houve um limitado mas interessante exercício do poder condicionado, de mau agouro para o futuro. Uma das asserções legítimas do capitalismo é que ele substituí a punição

condigna pela mais civilizada retribuição compensatória; isso era certamente verdadeiro para o capitalismo mercantil, pelo menos quando comparado ao exercício feudal do poder.

2

Os nomes dos senhores feudais, príncipes e reis eram célebres em sua época; alguns ainda o são. A história da França e da Inglaterra é uma narrativa das suas características, excentricidades e excessos pessoais, bem como das campanhas militares pelas quais ampliavam ou defendiam as propriedades fundiárias que eram a fonte principal do seu poder. Os mercadores, em contraste, eram geralmente anônimos; não eram indivíduos, mas uma classe. Quando algum obtinha o reconhecimento popular era, significativamente, chamado príncipe mercante (2). Ele havia adquirido algo da ênfase feudal na personalidade. Certas qualidades pessoais - perspicácia financeira e comercial, disposição para assumir riscos, capacidade de avaliá-los, facilidade em reconhecer oportunidades, conhecimentos geográficos e marítimos - eram importantes para o sucesso. Mas não eram fortuitas ou excepcionais; podiam ser, e eram adquiridas. E não sugeriam sempre uma capacidade de liderança e comando.

A propriedade, que era a principal fonte do poder mercantil, consistia de capital de giro ou circulante - bens que eram transportados ou estocados para venda - assim como os navios que levavam essas mercadorias aos comerciantes e aos locais de negócios onde eram vendidas (3).

O capital dos mercadores incluía também, e muito significativamente, dinheiro em espécie e, mais tarde, depósitos bancários: eram as cautelas das mercadorias negociadas. O conjunto de todas as propriedades da classe mercantil era a fonte do seu poder compensatório. Este conquistava a submissão de fornecedores e servos e até, ocasionalmente, dos senhores feudais cuja tendência a necessitar de dinheiro vivo era notória (4). A propriedade também conferia aos mercadores prestígio na comunidade, o qual, por sua vez, conquistava a submissão condicionada que gera riqueza.

O exercício primário de poder pelo capitalismo mercantil recaía sobre os trabalhadores, artesãos e artífices, dos quais provinham as mercadorias, assim como sobre a qualidade e o preço dos bens que vendia (sendo os tecidos os mais importantes)(5) e, por conseguinte, sobre os consumidores que necessitavam das mercadorias e as compravam. À primeira vista, era um exercício de poder relativamente suave e benigno, pois deixava tanto aos fornecedores como aos consumidores a alternativa de não produzirem nem comprarem ou de procurarem outros vendedores ou compradores. Entretanto, a necessidade de um mercado, de um meio de vida e de um produto pode ser compulsiva e uma das principais características do capitalismo mercantil era a de estabelecer cuidadosas salvaguardas contra o recurso indiscriminado a fontes de suprimento ou compradores alternativos. O poder de qualquer mercador poderia ser deploravelmente reduzido se houvesse outro a oferecer mais por um produto de uma dada qualidade ou a vender um produto por menor preço. A concorrência era seriamente adversa ao sucesso mercantil. Para se garantir contra ela, a organização tornou-se significativa como fonte de poder.

Os grandes mercadores viviam em associação urbana relativamente íntima. Era um passo simples e óbvio reforçar seu poder compensatório mediante uma rigida regulamentação da qualidade e dos preços tanto do que compravam como do que vendiam. Em épocas anteriores, esta havia sido função das corporações de mercadores, mas agora elas estavam em certo declínio na Europa Ocidental. Corporações de ofício que controlavam os preços e a qualidade dos bens pelos vendedores e para os vendedores haviam invadido e desafiado aquele poder. Novamente a reação simétrica. Mas os mercadores tinham outra grande fonte de

apoio e defesa contra a concorrência. Era o Estado que emergia, o qual os protegia contra a competição, especialmente a de origem externa, e assumiu a regulamentação do comércio em geral. A organização, a do Estado, tornou-se assim uma fonte de poder ao lado da propriedade; e seus serviços em prol do capitalismo mercantil foram considerados atos de virtude pública. Este condicionamento social foi obra dos filósofos mercantilistas, sobre os quais também terei algo a dizer. A concorrência irrestrita só obteve reputação de grande bem público quando as circunstâncias diferentes que envolveram os fabricantes após a Revolução Industrial tornaram a libertação das restrições das corporações de ofício e do governo uma alternativa preferível. Então, como sempre, as idéias - o condicionamento social - passaram a acompanhar o ritmo das necessidades.

3

Nas grandes cidades mercantis - Veneza, Bruges, em considerável medida Amsterdã, e outras - o interesse mercantil e o do governo da cidade eram contíguos. Não poderia haver tensão séria entre os mercadores e o Estado; essencialmente, eram os mesmos. Mas em outros locais, porém, os mercadores mantinham uma relação difícil com as classes governantes feudais, quer dizer, a propriedade mercantil como fonte de poder competia com a que derivava fundamentalmente da propriedade da terra. O poder compensatório dos mercadores estava em contínua competição com o poder condicionado que associava o governo naturalmente com a propriedade fundiária das classes feudais. Esta última expressão do poder condicionado foi extremamente duradoura. Na Inglaterra, até épocas relativamente recentes, a aristocracia da terra era tida, automaticamente, como a classe dirigente; a ela pertencia o direito ao poder condicionado. Os mercadores, ao contrário, sofriam a referência pejorativa e às vezes zombeteira de estarem "no comércio". Havia, também, um relacionamento tenso entre os mercadores e a Igreja. Mesmo nas cidades católicas, os mercadores eram, por vezes, indiferentes ao condicionamento social da Igreja e, em certas questões, como a cobrança de juros, abertamente hostis a ela. Além disso, as cidades mercantis e aquelas com grandes contingentes de mercadores, como Londres e Amsterdã, serviam de amplo porto de refúgio para os judeus, huguenotes e outros não-conformistas, em parte por causa da atitude leniente perante o poder religioso (6).

O período entre o final do século XVI e o início do século XV111 foi, não obstante, uma época de poder sempre crescente para os mercadores em comparação com seus grupos rivais. O capital como forma de propriedade era uma fonte de poder menos visível, porém mais móvel e adaptável do que a terra. E dele e da organização a ele associada surgiu um novo e eficiente exercício de poder condicionado.

Esta foi a contribuição dos filósofos mercantilistas mencionada anteriormente**.** Thomas Mun, ele próprio um mercador de Londres, em seu póstumo *Discourse on England's Treasure by Forraign Trade (1664);* Sir James Steuart, o último dos grandes mercantilistas britânicos; Jean Baptiste Colbert *(1619-* em um nível mais pragmático, na França; e outros, todos identificaram o interesse do mercador em aumentar suas próprias reservas de metais preciosos com o interesse da Nação-Estado; o que servia ao interesse do mercador servia à riqueza e ao poder do Estado. Nada mais era tão importante. Desta crença, por sua vez, proveio uma política de estímulo às exportações, de tributação, de restringir ou pelo menos desencorajar as importações e, com elas, a concorrência estrangeira (7), e estabelecer (especialmente no caso de Colbert) minuciosa regulamentação sobre os outros aspectos do comércio. Desta maneira, as necessidades dos mercadores refletiam-se, através do condicionamento social, nas políticas sancionadas pelo Estado. Não é de supor-se que na época muitos lessem ou conhecessem a doutrina mercantilista. E ela foi certamente de pouca importância quando comparada com o

condicionamento social que veio a apoiar o capitalismo industrial anos depois. Mas teve grande influência sobre aqueles cujas ações -regulamentação do comércio exterior e, em particular, das importações, concessões de áreas exclusivas de comércio, manutenção de portos e ancoradouros - serviam ao poder e interesse dos mercadores.

4

Para negócios em uma cidade ou região comercial limitada, a empresa do mercador, com maior ou menor grau de organização, era suficiente. Mas para operações de além-mar compra e venda de mercadorias a grande distância, em terras primitivas ou culturalmente diferentes - algo mais agigantado era necessário. Em conseqüência, no início do século XVII surgia a maior realização organizacional do capitalismo mercantil, as companhias de fretamento. Essas companhias, originalmente grupos provisórios de mercadores para uma determinada viagem ou expedição, logo desenvolveram uma estrutura sólida e sofisticada. Em conformidade com a doutrina mercantilista, recebiam a concessão de um monopólio do comercio nas regiões em que ingressavam. Eram também dotadas de algo similar à imortalidade. A Companhia das Índias Orientais - a *Governor and Company of Merchants of London,* que comerciava nas índias Orientais - recebeu carta-patente de Elisabeth I no último dia de 1600 e sobreviveu durante 274 anos; a Companhia da Baía de Hudson, mais imaginativamente intitulada *Governor and Company of Adventurers of England,* que negociava na Baía de Hudson, recebeu sua carta de Carlos II em 1670 e, naturalmente, ainda existe. Uma das deficiências da personalidade como fonte de poder é que ela está sujeita às limitações da vida humana. Isto a Igreja superara através da organização. Agora a companhia de fretamento, e mais tarde a empresa de capital aberto, superavam esta falha considerável pelo mesmo meio. Embora na história das grandes companhias de fretamento ainda apareçam os nomes de umas poucas pessoas - John Smith, da London Company e da companhia de colonização da Virgínia, ou Robert Clive e Warren Hastings, da Companhia das Índias Orientais - esse foi o começo de um movimento, que continuaria sob o capitalismo, de afastamento da personalidade como fonte de poder. A manifestação final ocorreria na grande empresa moderna, descendente direta da companhia de fretamento.

As companhias de fretamento surgiram porque uma organização mais forte se fez necessária como fonte de poder contínuo. Os mercadores também precisavam de acesso a medidas condignas a fim de proteger a navegação, pacificar e de qualquer forma ocupar as áreas de comércio em que operavam (e, naturalmente, resistir à intromissão de companhias concorrentes). Assim dotadas de acesso ao poder condigno, incluindo o direito de assalariar, treinar e utilizar tropas de soldados, as companhias de fretamento possuíam os principais atributos de uma Nação-Estado. E nisto se transformaram na índia, nas índias Orientais Holandesas e nas vastas extensões setentrionais da América do Norte.

Tinham a vantagem singular de, em quase toda parte, operar no que mui precisamente pode ser chamado "vácuo de poder". Esta expressão, cuja conotação atual raras vezes ou jamais foi definida, descreve apropriadamente uma comunidade ou um território onde todas as fontes de poder - personalidade eficaz, propriedade e organização - são débeis ou inexistentes, como também, em conseqüência, todos os instrumentos de sua imposição. Isto retrata com exatidão as índias Orientais e as regiões da América do Norte na época em que foram invadidas pelas companhias mercantis. No norte da América, sob este aspecto, não havia quase nada; nas índias Orientais, havia personalidades ocasionais, alguma propriedade e alguma ligeira organização. Mas essas, especialmente a organização, eram fracas, comparadas com as dos europeus, como também o eram os resultantes instrumentos de imposição.

Com o tempo, e mais especificamente no século passado, as companhias comerciais deram lugar, em suas operações ultramarinas, a extensões formais do Estado em que se originavam. As operações das companhias desenvolveram colônias; o poder agora seguia as pegadas do governo colonial, das suas fontes de renda e, às vezes, de uma personalidade particularmente expressiva, como a de Cecil Rhodes, mais tarde, na África. Ou, como no importante caso da China, a independência nominal ficava sujeita ao poder proveniente da propriedade e da organização dos mercadores que tinham acesso, como nas Guerras do ópio, ao poder condigno de seus países de origem. Com estas mudanças, o poder mercantil também se diluiu. O poder imperial era almejado, em parte, como um fim em si mesmo. Havia terras a ser tomadas, principalmente nas Américas, com a renda e o poder compensatório que adviriam de sua posse. E havia almas a ser resgatadas e adicionadas às que já pertenciam ao rebanho do que é corretamente chamado religião organizada. Em diversos territórios coloniais, especialmente na América Latina, o poder proveniente da propriedade fundiária (inclusive o da Igreja Católica como grande proprietária) ultrapassava em muito o poder dos mercadores. No México a revolta, quando irrompeu, não foi contra os mercadores, mas contra os grandes latifundiários, inclusive a Igreja.

5

Na Europa, o século XVIII pode ser caracterizado como a preamar do capitalismo mercantil. Na virada do século, o seu prestígio e a impressão de poder que transmitia eram tão grandes que os Decretos de Berlim e Milão baixados por Napoleão, as Ordens do Conselho que foram a réplica da Inglaterra e as resultantes restrições ao comércio foram consideradas importantes medidas estratégicas durante as lutas napoleônicas e passaram desde então a gozar de uma reputação a que não faziam jus (8). No entanto, uma grande mudança já se operava, implicando uma invasão considerável do poder mercantil. Era a Revolução Industrial e o desenvolvimento do capitalismo industrial.

Poucas questões têm sido mais debatidas pelos historiadores do que a natureza e as origens da Revolução Industrial. Teria irrompido na segunda metade do século XVIII com o aparecimento mais ou menos acidental de um grupo de empreendedores particularmente imaginativos e criativos - os dois Abraliam Darbys, John Kay, James Hargreaves, Richard Arkwright e James Watt? Ou teria sido o produto de um processo, bastante independente, de avanços tecriológicos que trouxe consigo a produção de ferro-gusa com carvão-de-pedra e de força-vapor com o mesmo combustível e, acima de tudo, a aplicação dessa força para fiar e tecer mecanicamente? Se não houvesse sido Arkwright, Hargreaves e todos os demais teriam sido outros? Não foi um passo historicamente programado na marcha geral da tecnologia - e do capitalismo?

O que não padece dúvida é que a Revolução Industrial envolveu uma ampla, até mesmo espetacular, mudança nas fontes de poder e, em menor escala, nos instrumentos de sua imposição. A propriedade permaneceu fundamental como fonte de poder; houve, no entanto, outra mudança dramática no seu caráter. Deixou de ser o estoque disponível e o capital de giro do mercador e transformou-se no ativo fixo - moinhos, fábricas, maquinaria - do capitalista industrial. Com a mudança na natureza da propriedade adveio outra na natureza da organização. Antes, o mercador obtinha seus produtos de artífices e artesãos autônomos e de outros trabalhadores mediante acordos compensatórios relativamente maleáveis. Agora, os trabalhadores operavam diretamente no interior das vilas industriais e fábricas, o que permitia o exercício muito mais rígido do poder compensatório sobre os que faziam o produto.

A historiografia convencional também atribui um papel por demais relevante à personalidade. Com a Revolução Industrial, o empresário - independente, inovador, criativo,

engenhoso, às vezes impiedoso e sempre inteligente – tornava-se uma figura chave no cenário econômico. Talvez. Mas como sempre, é preciso uma palavra de cautela. A personalidade como fonte de poder é maravilhosamente atraente para o historiador mais suscetível, como é hoje para o jornalista mais impressionável. Na realidade, o capitalismo industrial deveu sua força ao acesso que obteve a todas as três fontes de poder - à propriedade da fábrica, da maquinaria e do capital de giro; a uma forma bastante avançada de organização que vinculava os trabalhadores à firma industrial; e, naturalmente, à personalidade empreendedora.

Quanto aos instrumentos de imposição, o poder condigno continuou em declínio. Estava disponível no Estado, onde podia ser obtido por compra ou doação, e era usado quando necessário contra desordeiros, aqueles que tentassem organizar associações de trabalhadores ou sindicatos, ou ainda aqueles dispostos de qualquer forma a uma expressão indevida de descontentamento. Entretanto, a submissão era obtida principalmente por meio do poder compensatório. Persistiu durante muito tempo o mito segundo o qual os trabalhadores oriundos de pequenos povoados e de indústrias caseiras pelas quais eles e seus pais haviam sido sustentados, agora reunidos em cidades e fábricas, eram submetidos a um poder particularmente opressivo pelos novos capitalistas industriais. A força deste poder - o grau de submissão exigido - não pode ser posta em dúvida; relembramos que nos níveis mínimos o poder compensatório, com a inanição como alternativa, não é muito diferente do poder condigno. Todavia, as indústrias caseiras que existiam em função dos mercadores - fiando e tecendo de madrugada até altas horas da noite, sempre sob a ameaça de dolorosas privações - também haviam sido severas em sua disciplina. Os empregadores podem explorar os trabalhadores, mas trabalhadores pressionados pela necessidade rigorosa e dolorida podem explorar a si mesmos (9). Homens e mulheres chegaram às fábricas vindos de terras feudais também. E nestas, também, a existência do trabalhador era mesquinha, com a submissão em troca de exígua retribuição compensatória, com o tradicional poder condicionado do senhor e pelo menos a lembrança de sua capacidade de infligir punição condigna. O poder predominantemente compensatório dos primórdios do capitalismo industrial não era agradável para os que estavam sujeitos a ele; mas não é claro se era mais severo e exigente do que aquilo que o antecedeu.

1 Foi um desenvolvimento muito diversificado quanto aos tipos de mercadores envolvidos e aos países e cidades onde ocorreu. Sobre isto, recomendaria os excelentes estudos do historiador francês Fernand Braudel, em particular *The Wheels of Commerce* (Nova York: Harper and Row, 1983).

2 Os banqueiros recebiam honraria feudal semelhante, como Jacob Fugger (1459-1525).

3 Nos arredores de Veneza, Paris e outras cidades, os mercadores também entraram na posse de grandes extensões territoriais. Parece razoavelmente certo que estas eram subsidiárias às suas principais propriedades comerciais.

4 A descoberta da América e o decorrente fluxo abundante de metais preciosos para a Europa - principalmente prata e não ouro como se imagina comumente - tem sido freqüentemente interpretada como uma nova fonte decisiva de capital e um fator na ascensão do capitalismo mercantil. De fato, não foi sem importância, mas a idéia reflete um equívoco comum sobre a natureza do capital. 0 influxo de metal propiciou um meio de troca abundante. Gerou uma inflação duradoura, que pode também ter estimulado o comércio. 0 metal era para o comerciante individual 'uma cautela sobre o capital de terceiros. Todavia, não aumentou diretamente a quantidade total de bens em processo de manufatura, de mercadorias estocadas para venda, de ferramentas e equipamentos para manufatura, ou de meios de transporte ou venda, Esses, naquela época como agora, é que constituem o verdadeiro capital.

5 Os tecidos, juntamente com os alimentos e a habitação, eram um dos três bens de consumo universalmente necessários da época.

6 Houve, também, uma redução progressiva na área de atuação do exercício religioso. Sobre isto R. H. Tawney tem um comentário notável: " ... paralelamente à expansão do comércio e à ascensão de novas classes ao poder político... houve uma contração do territ6rio presumivelmente reservado ao mando da religião. Encontra pouco apoio na história a linha crítica que considera a preocupação das Igrejas com as relações econômicas e com a organização social uma inovação moderna. 0 que

requer explicação não é o ponto de vista que inclui tais assuntos na província da religião, mas o que afirma que não fazem parte dela". *Relígion and tbe Rise of Capitalism* (Harmondsworth, Ingl.: Penguin Books, 1972), pt 272.

7 0utros mercantilístas, especialmente Sír Willíam Petty (1623-1687) e Sír Dudley North (1641-1691), abrandaram suas idéias sobre protecionismo e mostraram as possíbilidades e vantagens do comércio desimpedido.

8 Essas foram medidas pioneiras na imposição de sanções. Na mente dos governos as sanções persistem como um instrumento de grande efeito; somente depois de aplicadas percebe-se que são facilmente toleradas e, sem maiores esforços, burladas. Sucedâneos e fontes alternativas de suprimentos são sempre abundantes. E essa lição é logo depois esquecida.

9 "A exploração é mais desavergonhada na chamada indústria doméstica do que nas fábricas, e isso porque o poder de resistência dos trabalhadores diminui com sua dispersão, pois toda uma série de parasitas espoliadores se insinua entre o empregador e o trabalhador. . . " Karl Marx, Capital (Nova York: International Publishers, 1967), p. 462.

XII - O PODER DO ALTO CAPITALISMO

COM A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL e o grande deslocamento das fontes do poder, do capital circulante dos mercadores para o capital imobilizado dos industriais, houve um pronunciado avanço na organização. Uma força de trabalho compactamente organizada, mantida vinculada pelos salários, substituiu os fornecedores próximos e distantes de mercadorias, cujo único vinculo era o ato da compra. Passou-se do mercador geralmente anônimo para a personalidade mais claramente reconhecível do empresário industrial. Como ocorria com os mercadores, o poder compensatório era o instrumento dominante para obter submissão. Mas surgia agora um novo e importante desdobramento do poder condicionado, que alterou radicalmente as crenças que governavam a ação econômica do Estado. Refletindo essas crenças, o Estado tornou-se muito obsequioso às necessidades e aspirações dos industriais; transformou-se, em grande medida, numa extensão do braço deles. Com o tempo, este condicionamento também alterou a maneira pela qual as pessoas levavam a vida e buscavam a felicidade. O estilo de vida sancionado pela sociedade ficou subordinado aos propósitos da indústria; passou a servir o poder industrial. O poder condicionado do capitalismo industrial, tal como se desenvolveu e consolidou no século XIX, permaneceria um influente instrumento de poder por várias gerações. E o mesmo ocorreria com as maciças reações de contraposição por ele geradas.

O principal autor deste condicionamento social foi Adam Smith; raramente na história tem havido um consenso tão completo sobre o papel intelectual de uma só pessoa. Outros prestariam grandes contribuições, mas o nome de Smith permaneceria preeminente. Três quartos de século mais tarde, liderando a oposição como arquiteto de uma crença contrária, surgia a figura igualmente compulsiva de Karl Marx.

2

A contribuição de Adam Smith para o condicionamento social do capitalismo industrial deu-se em *A Riqueza das Nações* (1), publicado em 1776, ano da declaração de independência dos Estados Unidos da América. Não é mera coincidência terem os dois eventos ocorrido ao mesmo tempo; o livro e a Revolução foram reações similares diante das restrições do capitalismo mercantil (2).

A contribuição de Smith foi tanto negativa quanto afirmativa, um ataque às fontes ideológicas do poder mercantil e uma afirmação daquilo que servia aos industriais que

surgiam. Os industriais, embora ainda num estágio primitivo de desenvolvimento quando Smith escreveu seu livro, já se beneficiavam de grandes vantagens de custos em comparação com a indústria caseira. Isso Smith constatou, conquanto atribuísse o fato menos à nova maquinaria do que à divisão das tarefas industriais na fábrica e à aplicação de capacidade e esforço especializado a cada uma das partes. As vantagens desta divisão do trabalho levaram à especialização regional e nacional da produção e serviram como argumento em prol da liberdade do comércio interno e internacional. Permanecia no caminho, precisava ser desmantelado, o sistema protetor e regulador do capitalismo mercantil. A eliminação das regulamentações e das restrições ao comércio refletiam o interesse do industrial; com seus custos menores, tinha tudo a ganhar com a liberdade de vender mais barato do que os comerciantes locais. Se fosse um manufatureiro inglês ou escocês, estaria num estágio bem mais avançado de desenvolvimento industrial, tendo pouco a temer da concorrência de produtores em outros países e tudo a ganhar com o princípio que defendia seu acesso a esses mercados (3).

Num plano ainda mais amplo, Smith identificou a busca de todo interesse econômico individual com o bem público. O homem de negócios assim motivado "tem em vista apenas o seu próprio ganho e neste caso, como em muitos outros, é levado por uma mão invisível a promover um fim que não era parte da sua intenção (4). Seria difícil imaginar uma idéia mais útil ao poder industrial; e nenhuma, de fato, foi útil por tão longo tempo. O industrial não precisava se apresentar como um benfeitor público; isto, em qualquer caso, teria sido lamentavelmente pouco convincente (5). Virtude era conferida a suas ações por uma lei superior à qual estava inteiramente submisso, por mais egoístas ou sórdidos que fossem seus objetivos ou motivações.

Smith não esteve totalmente a serviço do capitalismo industrial, e certamente não por muito tempo. Fiel à sua posição antimercantilista, tinha sérias dúvidas a respeito das grandes companhias de fretamento e, por conseguinte, das empresas que delas descendiam. Os executivos das empresas modernas prestam a Smith homenagens que ele não retribuiria. Também era perturbadora sua oposição ao monopólio, fosse de uma só firma ou de um conluio entre firmas. A concorrência era um freio necessário sobre o poder industrial, mas na visão de Smith existia em equilíbrio instável. Ninguém a aceitaria se pudesse ser cerceada ou evitada (6). Desaparecida a concorrência, a mão invisível era retirada. Esta colocação seria uma fonte de considerável embaraço nos duzentos anos seguintes, especialmente nos Estados Unidos. Grandes empresas, abrigando-se atrás da mão invisível, teriam que afirmar, em face de evidência penosamente adversa, que a indispensável concorrência ainda prevalecia.

Muito do vigor do condicionamento social de Smith deve ser atribuído à sua teimosa recusa em fazer concessões àqueles cujo poder ele sustentava e ampliava. Era manifestamente um homem independente; e ninguém poderia supor que fosse um instrumento daqueles cujos interesses servia, cujo condicionamento providenciava (7). O condicionamento que servia ao poder industrial não era necessariamente nem tramado nem visivelmente sicofântico. Não obstante, seus préstimos ao interesse econômico eram o teste da sua aceitabilidade.

3

Nos cem e mais anos seguintes à publicação de *A Ríqueza das Nações,* as fontes e instrumentos do poder capitalista se fortaleceram muito. Nos Estados Unidos, entraram em cena personalidades espetaculares e altamente motivadas - Vanderbilt, Gould, Rockefeller, Harriman, Carnegie, Frick, Morgan e outros - enquanto colegas seus não tão proeminentes apareceram na Grã-Bretanha, França e Alemanha. Desenvolveu-se uma associação cada vez mais íntima entre os que fundavam e geriam as grandes companhias industriais, que agora

incluíam as estradas de ferro, e aqueles (como Morgan) que lhes forneciam capital para criar tais empresas ou, mais freqüentemente, para adquiri-las e incorporá-las.

Sustentando as personalidades dos grandes empresários estava o conjunto maciço da propriedade que comandavam. Esta, também, era uma importantíssima e bem visível fonte de poder. E quando se findava o século XIX, a organização industrial tornava-se progressivamente importante. Já na última metade desse século, conforme observou Alfred D. Chandler Jr.(8), a empresa estava deixando de ser o prolongamento do braço do chefe na cúpula. Começava a ser governada pela estrutura administrativa, que incluía especialistas e técnicos vários e que viria a ser definitivamente chamada a administração. A organização estava emergindo como uma fonte de poder no capitalismo industrial; ela iria substituir definitivamente a propriedade como a fonte dominante de tal poder.

Com as mudanças nas fontes de poder advieram mudanças nos instrumentos de imposição. O poder condigno não desapareceu; permaneceu disponível através do Estado ou da organização policial. Mas tornou-se de somenos importância quando comparado com o dispositivo maciço do poder compensatório. Isto ficou mais evidente em todos os paises industrializados, onde milhões de trabalhadores foram mobilizados a serviço do sistema industrial. E ficou também evidente na redução do poder dos produtores sobre os consumidores, submissão esta que antes havia sido severa, como nos casos de Rockefeller sobre os usuários de querosene e de Vanderbilt e das ferrovias sobre os que despachavam mercadorias. O poder compensatório estendeu-se à compra de legisladores e outros servidores públicos, a fim de obter o apoio dos instrumentos de poder do Estado. Nos últimos anos do século passado, era comum referir-se ao Senado dos Estados Unidos como um clube de ricos; era apenas outra maneira de dizer que ele constituía o instrumento bem pago da era capitalista.

Todavia, a realização mais interessante e possivelmente mais importante do alto capitalismo foi seu apelo contínuo ao poder condicionado - sua contínua adaptação de idéias econômicas a realidades e necessidades do momento. Boa parte deste condicionamento ainda era de origem britânica; tratava-se de um serviço no qual, até os tempos atuais, a Inglaterra foi preeminente. Essa adaptação atraiu os esforços de uma série notável de estudiosos que refinaram e ampliaram os antigos princípios smithianos. Todos eles, de uma forma ou de outra, produziram idéias que apoiavam a submissão que servia ao poder dos industriais.

Assim, nos primeiros estabelecimentos industriais, os salários dos trabalhadores eram diminutos quando comparados aos lucros dos empregadores. Não havia dúvida de que o sistema tratava os diferentes participantes de maneiras radicalmente diferentes e o contraste era realçado pela circunstância de que o capitalista industrial, bem mais que seu predecessor mercador, vivia em íntima justaposição com seus trabalhadores. A desigualdade, a diferença de padrão de vida, como se diria hoje, era dramaticamente visível. 0 condicionamento social necessário para tornar aceitável esta situação veio, notavelmente exposto, nos escritos de duas figuras altamente influentes, David Ricardo (1772-1823) e Thomas Robert Malthus (1766-1834), contemporâneos e amigos, que se uniram na idéia de atribuir os baixos salários e a resultante desigualdade à prodigiosa e devastadora fertilidade das classes trabalhadoras; a desinibida procriação é que era a causa da sua pobreza. Isto mantinha os salários a níveis de subsistência - o equilíbrio para o qual tendiam pela força dos números. Ricardo chamou a isto a lei de ferro dos salários. Nem o iníquo capitalista industrial, nem o sistema, mas o próprio trabalhador é que era o arquiteto da sua miséria (9).

Ao condicionamento de Ricardo e Malthus sornaram-se os pontos de vista dos utilitaristas, cujo porta-voz mais eloqüente e compulsivo foi Jereiny Bentham (1748-1832). Bentham e seus seguidores exigiam que toda ação pública fosse submetida à regra "O maior benefício para o maior número". A política que melhor servia a este fim era a de *laissez-faire.*

A liberdade do industrial para seguir seu próprio interesse tornou-se assim uma questão de elevado princípio social. O resultado podia não ser perfeito, mas era o melhor possível. Implícita e, de certa forma, explícita estava a idéia de que nem todos podem prosperar; alguns precisam sucumbir à margem para que o maior número seja beneficiado. O sofrimento e a privação eram inevitáveis, mesmo nesse melhor dos mundos possíveis.

Mais ainda estava por vir; e veio na segunda metade do século, na Inglaterra, com Herbert Spencer (1820-1903), cujas palavras ecoaram fortemente no outro lado do Atlântico. Em trabalhos de impressionante erudição, Spencer fez a derradeira defesa do capitalismo industrial: este era a manifestação de Darwin na ordem social, seu princípio cardeal era a sobrevivência do mais apto. Os grandes capitalistas industriais, como havia então, eram grandes por ser biologicamente superiores; os pobres eram pobres por ser inferiores. A riqueza era o prêmio para aqueles que eram intrinsecamente melhores; o esforço para obtê-la tanto revelava como desenvolvia essa superioridade. A pobreza dos pobres era agora vista como socialmente benéfica; contribuía para a eutanásia dos elementos mais fracos da sociedade. William Graham Suniner (1840-1910), da Yale, o porta-voz econômico norte-americano de maior ressonância na época, ampliou a influência de Spencer nos Estados Unidos. Assim também, embora menos formalmente, fez Henry Ward Beecher (1813-1887) - "Deus destinou os grandes a serem grandes e os pequenos a serem- pequenos".

Houve ainda a importante colaboração dos liedonistas econômicos e dos seus colegas marginalistas. Os liedonistas, melhor representados nos escritos de William Stanley Jevons (1835-1882), sustentavam que o grande objetivo permanente do homem foi sempre maximizar o prazer, minimizar a dor. Para tanto, o préstimo dos bens, sua utilidade, era fundamental. Da mesma forma, conseqüentemente, era fundamental o industrial que os produzia. Jevons também forneceu a. base lógica para o principal cálculo referente ao bem-estar humano, o ajustamento das compras de modo que cada uma fosse ampliada até o ponto em que o prazer ou, pelo menos, a satisfação fosse a mesma - fosse igualada no limite. Seguia-se que a precisão desta prática, e não os preços ou o desempenho do industrial, é que era importante para o bem-estar humano.

Um novo e duradouro condicionamento veio do grande sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), que tratou explicitamente da desigualdade na distribuição de renda sob o alto capitalismo. Esta distribuição desigual, determinava ele, era uma constante em diferentes países industriais em diferentes épocas. E prosseguia para concluir que esta "constância de desigualdade na distribuição de renda reflete a desigualdade da capacidade humana, que é uma categoria natural e universal "(10).

Dada a desigualdade perfeitamente visível sob o alto capitalismo, a utilidade desta conclusão também será evidente. Vestígios da "lei" de Pareto perduraram por várias décadas no ensino da economia (11).

4

Paralelamente a tudo isso havia o contínuo louvor ao mercado. Além do seu funcionamento desembaraçado proporcionar o maior benefício para o maior número, o mercado era também um eficaz solvente - e acobertamento - do poder do capitalismo industrial. Os preços eram determinados pelo mercado. Os salários eram determinados pelo mercado. O mesmo ocorria com os preços de todos. O industrial não tinha poder sobre nada disso; não caberia, portanto, qualquer preocupação legítima quanto ao exercício desse poder. Somente aqueles insuficientemente instruídos sobre a natureza do mercado poderiam acreditar que existisse poder do industrial. Aqui estava a suprema obra de condicionamento do que veio a ser chamado economia clássica. Conduzia o poder do industrial, mesmo contra sua intenção, para

fins sociais benéficos; além do que negava a existência de tal poder. E ensinava isso a todos os que buscassem entender o funcionamento do sistema (12). Este ensinamento, desnecessário dizer, ainda persiste. Nada é tão importante na defesa da empresa moderna quanto o argumento de que seu poder não existe - que todo poder está entregue ao jogo impessoal do mercado, que toda decisão surge em resposta às instruções do mercado. E nada é mais útil e prestável do que o conseqüente condicionamento dos jovens a esta crença.

1 Mais especificamente, *An Inquiry into the Nature and Causes* of *the Wealth* oI *Nations.*

2 Os mercadores norte-americanos, os quais "quando seus interesses corriam perigo... entravam na política com esfuziante vitalidade e energia, pretendendo resolver as coisas a seu modo'~, tinham interesses comerciais que conflitavara com a regulamentação e proteção inglesa. Entretanto, sua oposição ao jugo britânico não era totalmente sem ambigüidades. Ver Arthur Meier Schlesinger, *The Colonial Mercbants and tbe American Revolution,* 1763-1776 (Nova York: Frederick Ungar, 1966). Citação na página 29.

9 Smith prescrevia a seguir limites rígidos a outras atividades do Estado, principalmente às que redundassem em custos fiscais para o industrial.

4 Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Chicago: University of Chicago Press, 1976), Livro I, p. 477. A mão invisível é uma metáfora. Smith, homem do Iluministrio, não atribuía um apoio sobrenatural à busca de lucros. Nem todos os seus seguidores foram tão comedidos.

5 0 pr6prio Smíth observou: "jamais vi grandes benefícios feitos por aqueles que diziam comerciar pelo bem público". Smith, *Wealtb* oI *Nations,* Livro I, p. 478.

6 Esse era o sentido de sua frase mais freqüentemente citada: "As pessoas do mesmo ramo de comércio raramente se encontram, mesmo para festas e diversões, sem que a conversa termine numa conspiração contra o público ou em alguma maquinação para aumentar preços". Smith, *Wealth of Nations,* Livro I, p. 144.

7 A reação à persuasão de Smith foi imediata. Um ano e meio, após a morte de Smith em 1790, William Pítt, o jovem, ao apresentar o seu orçamento, disse dele que o seu "vasto conhecimento dos detalhes e profundidade da pesquisa filosófica fornecerão, creio eu, a melhor solução a qualquer questão ligada à história do comércio e ao sistema da economia política". Discurso na Câmara dos Comuns em 17 de fevereiro de 1792, citado em John Rae, *Life* oI *Adam Smith* (Nova York: Augustus M. Kelley, 1965), pp. 290-91. Este é um notável tributo ao exercício do poder condicionado,

8 *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977), pp. 81-121.

9 Para Ricardo, o trabalhador era prejudicado também pelo interesse fundiário ainda sobrevivente. "0 interesse do proprietário da terra é sempre contrário ao do consumidor e do manufaturcíro." *Principles of Politícal Econ~ and Taxation* (Londres: Everyman Edítion, 1926), p. 225. Conforme citado em Eríc Roil, A *History of Ecoflomic Thought,* ed. rev. (Nova York: Prentice-Hall, 1942), p. 198.

10 Conforme citado em Roll, *History of Economic Thought, p. 453.*

11 Do condicionamento em apoio do alto capitalismo, nem tudo lhe era útil. Assim, uma atraente linha de argumentação justificava o lucro do capital, e portanto do capitalista, como uma recompensa pela abstinência - por privar-se de dissipação. As teorias de abstinência do capital conquistaram um lugar não totalmente insignificante no pensamento econômico do século XIX e início do atual. Todavia, para tristeza dos grandes capitalistas, eram importunamente inconsistentes com o seu estilo de vida, um estilo que tornava difícil sugerir que sua abnegação havia sido tão penosa que exigia uma recompensa,

12 Convém notar que o condicionamento social do alto capitalismo era adaptado às necessidades nacionais. A Inglaterra, incluindo a Escócia meridional, tinha uma grande dianteira no desenvolvimento industrial. A livre entrada de manufaturas em outros mercados era bastante desejável; o protecionismo, principalmente para cereais, aumentava o custo de vida e, portanto, o custo do trabalho nativo. Os industriais norte-americanos, alemães e franceses, entrando em cena mais tarde, precisavam de proteção contra as importações de artigos ingleses. Nessa conformidade, nos Estados Unidos, na Alemanha e na França, as idéias clássicas sobre o comércio foram emendadas de modo a incluir um componente necessário de proteção tarifária. Henry Charles Carey (1793-1879), o mais influente economista norte-americano do século passado, e Friedrich List (1789-1846), seu colega alemão, escreveram eloqüente e eficientemente sobre as vantagens das tarifas protecionistas; o livre comércio era uma política impraticável e nociva. Nos Estados Unidos e na Alemanha, as idéias de Carey e List foram tidas em alta consideração e gozaram de ampla aprovação.

XIII - A REAÇÃO

VIMOS que qualquer exercício de poder produz outro, geralmente semelhante e oposto. Assim também com o poder do alto capitalismo A reação que ele induziu teve inicio na metade do século passado, embora houvesse manifestações anteriores. Centrou-se não sobre a submissão relativamente suave dos consumidores - dos produtos do capitalismo industrial (ainda que, como usuários de ferrovias, compradores de petróleo, e outros, eles se fizessem ouvir), mas sobre a submissão muito mais abrangente, muito mais onerosa, exigida dos seus trabalhadores. Suas fontes estavam na personalidade e na organização. A personalidade foi a de Karl Marx, ajudado, instigado e financiado por Friedrich Engels, seu amigo durante toda a vida. A organização estava na Associação dos Trabalhadores de 1864, geralmente chamada Primeira Internacional, genitora de um grande número de grupos menores e posteriores.

Quanto aos instrumentos de imposição da revolta marxista, não houve ênfase perceptível ou persistente do poder condigno, embora, naturalmente, fosse necessário para a derrubada do capitalismo em seus últimos dias de fraqueza. Nem houve qualquer poder compensatório envolvido de imediato; este seria, ao invés, a recompensa dos tempos melhores após a revolução. O instrumento marxista foi, esmagadoramente, o poder condicionado, quase excluídos os outros dois meios de imposição. Foi a este poder condicionado que Marx se devotou durante toda sua vida, assim como o fizeram seus seguidores. Suas obras - O *Capital, 0 Manifesto Comunista* e numerosos tratados menores - tornaram-se escrituras, à semelhança mesmo da Bíblia e do Corão para os fiéis religiosos. Desses trabalhos provinham os ensinamentos ministrados pelos seus acólitos em milhares de discursos, comícios, grupos de estudo e reuniões sindicais. Como exercício de poder, corria paralelo e, em muitos aspectos, rivalizava com o da própria Igreja. Atacando a propriedade como fonte de poder, Marx mostrou, como nenhuma outra figura secular o fizera antes, a maneira pela qual o condicionamento social podia ser um instrumento para o exercício do poder'.

2

O uso do poder condicionado por Marx colidia simetricamente com os economistas clássicos, que eram a fonte do poder condicionado do capitalismo industrial, e também - um ponto de grande ênfase marxista - com o tegumento financeiro que mantinha coesos os propósitos capitalistas. Ele aceitava um princípio básico já postulado por Smith e Ricardo: os bens têm um valor proporcional ao trabalho neles incorporado a teoria do valor do trabalho. Mas Marx argumentava que só uma fração desse valor retornava ao trabalhador em seus salários; o valor excedente, sob a forma de juros, lucros e rendas, era apropriado pelo capitalista. Os salários eram mantidos baixos pela pressão do desemprego - pelo onipresente exército industrial de reserva com urgente necessidade de trabalho. Se os salários subirem por causa de uma escassez anormal de trabalhadores, isto provocará uma crise ou, em linguagem atual, uma depressão. Tais crises, ocorrendo com intensidade sempre crescente, acabariam pondo um fim ao poder capitalista. Colaborando para essa derrocada estaria também o grande processo de concentração capitalista: os grandes capitalistas engoliriam os menores ou os impeliriam para o proletariado. O que vinha na onda do futuro não era a concorrência, dos economistas clássicos, mas o monopólio que eles deploravam junto com as crises, a perda de substância e a

debilitação oriundas da concentração contribuiriam para o colapso final. Conquanto o sistema fosse sucumbir devido, em grande parte, à sua própria incompetência, Marx não excluía certo exercício de poder condigno - ação revolucionária - quando chegasse o momento.

Ao ver o Estado contemporâneo como o instrumento do poder capitalista - "um comitê executivo para dirigir os negócios da classe governante como um todo" - Marx naturalmente via o governo pós-revolucionário como o instrumento dos trabalhadores triunfantes, o Estado dos trabalhadores. Neste Estado, desnecessário dizer, gozariam plenamente os frutos do seu trabalho. A organização que tornaria isso possível permaneceu, talvez convenientemente, obscura. Se a estrutura burocrática necessária tivesse sido visualizada por inteiro, não teria sido fácil aprová-la (2).

3

Tudo isso, e naturalmente muito mais, passou da pena de Marx para a crença condicionada que sustentou seu poder. Foi e continua a ser uma extraordinária façanha. Mais de um século após ter sido escrito, iria capturar a mente e, portanto, a submissão de milhões. E haveria testemunho de sua eficácia, dado por aqueles que a desaprovavam e temiam. A propaganda marxista - o condicionamento social exercido por Marx e seus seguidores - tornou-se sinônimo de dano maciço. Ensinamentos marxistas em faculdades e universidades, bem como livros marxistas em bibliotecas, provocavam profunda preocupação como instrumentos do seu poder. Os que expunham as idéias de Marx eram mantidos à margem da sociedade; não podiam merecer confiança para sérias responsabilidades públicas ou privadas. Assim como Marx percebeu corretamente a força do poder condicionado que desafiava, também os que a ele se opuseram perceberam seu poder.

4

Embora fosse forte, e forte o temor que inspirava, o poder marxista malogrou em todos os países industrializados diante da manifestação normal do poder capitalista industrial. Este, combinando a propriedade e a organização como fontes de poder com uma aplicação eficaz do poder compensatório e do seu próprio poder condicionado, estava muito forte. 0 marxismo teve êxito nas comunidades em grande parte ou totalmente pré-industriais da Rússia e da China (3), onde foi ajudado pelo colapso do Estado pré-industrial ocasionado por guerras e conflitos internos. Em ambos os casos, a organização e o condicionamento social marxista ocuparam um vácuo de poder, - um contexto em que a personalidade, a propriedade e a organização se haviam dissolvido como fontes de poder, assim como os instrumentos condignos, compensatórios e condicionados para sua imposição se haviam tornado parcial ou totalmente nugatórios, vãos.

Embora Marx não obtivesse qualquer êxito prático na Europa Ocidental ou no Japão, seu condicionamento social foi profundo e duradouro nessas regiões. Não foi tão influente na Inglaterra, onde um socialismo parlamentar menos ardoroso assumiu a reação anticapitalista. E teve apenas uma ligeira influência sobre os trabalhadores norte-americanos. Mais uma vez as razões ficam evidentes quando o corpo do poder é dissecado. Marx, enquanto personalidade estava distante dos Estados Unidos, longe para inspirar o trabalhador norte-americano. A organização marxista não se estendeu eficazmente através do Atlântico. Acima de tudo, o condicionamento social, que era extraordinariamente relevante para a Europa, mostrou-se muito menos significativo nos Estados Unidos, onde a propriedade era muito mais largamente distribuída e os salários mais elevados. Além disso, o trabalhador norte-americano não via sua submissão ao empregador como inevitável; podia escapar para

outro emprego ou, se fosse o caso, para a fronteira. Seu governo, embora sujeito às exigências do capitalismo industrial, transmitia ao indivíduo uma impressão de acessibilidade maior que a dos governos da Europa. E também é pelo menos possível que os trabalhadores norte-americanos fossem intelectualmente mais imunes ao condicionamento social do pensamento político e econômico do que seus companheiros europeus. Este pensamento não fazia parte de suas discussões cotidianas, nem era proeminente em suas leituras ou educação.

Nada disto significa que o poder do capitalismo industrial nos Estados Unidos não tenha gerado um esforço de contraposição. Ao findar o século XIX, os pequenos proprietários, particularmente os fazendeiros, encontravam-se em crescente oposição aos industriais e, mais especificamente, aos seus aliados financeiros, a quem acusavam de exercer seu poder para manter baixos os preços agrícolas e altos os custos, inclusive o custo do dinheiro. Isto gerou o condicionamento social - a agitação contestatória, principalmente contra os interesses financeiros - que se estendeu de Andrew Jackson a William Jennings Bryan. Em nome das classes trabalhadoras, as associações Knights of Labor e IWW (Industrial Workers of the World)* também deram uma breve mas vigorosa expressão ao seu descontentamento. Entretanto, nem a reação agrária nem a proletária tiveram êxito em face do dispositivo muitíssimo superior dos múltiplos elementos do poder industrial e financeiro.

No fim do século passado, Thorstein Veblen ridicularizou com soberba maestria as cerimônias sociais e os ritos tribais dos industriais ricos. Nos anos seguintes, os *muckrakers*** denunciaram a avareza, a cupidez e, desnecessário dizer, o abuso de poder dos capitalistas. Também isto gerou uma certa crença condicionada, mas jamais foi uma ameaça séria.

Uma reação mais eloqüente e duradoura ao poder industrial nos Estados Unidos proveio não de Marx, mas de dentro do próprio corpo da economia clássica. De acordo com sua doutrina, o poder capitalista deve ser contrabalançado pelo funcionamento da concorrência e do mercado; deve estar firmemente a serviço do público; qualquer que seja a intenção do seu detentor. A reação contestatória ao poder industrial nos Estados Unidos aceitava que tudo fosse assim; ocorria apenas que os monopólios, bem visíveis nos setores do aço, petróleo, fumo e ferrovias, estavam em conflito evidente com o ideal competitivo. A resposta ao poder assim sustentado deveria ser no sentido de restaurar a concorrência nessas industria ou, se fosse impossível, providenciar a adequada regulamentação. Assim, a reação ao poder capitalista industrial assumiu a forma de propostas para fragmentar os grandes trustes, aprovar a legislação para tanto e regulamentar as estradas de ferro. Não foi inútil, pois induziu à aprovação da Lei de Comércio Interestadual em 1887, da Lei Antitruste Sherman três anos depois, bem como da Lei Antitruste Clayton e das Leis da Comissão Federal de Comércio no governo de Woodrow Wilson. Em todas essas medidas, aqueles que reagiam ao poder industrial aceitavam as premissas básicas do condicionamento capitalista industrial. O caráter benéfico do mercado não era posto em dúvida; era necessário apenas que a política identificasse e agisse onde as premissas não eram obedecidas.

Foi também, no que tange ao poder do capitalismo industrial, uma reação bastante inofensiva. A imposição das leis antitruste implicou em empregos e rendimentos muito apreciados pelos advogados, ao lado de alguns pequenos transtornos e custos para aqueles cujo poder estava sendo desafiado. Teve, porém, um efeito desprezível sobre o desenvolvimento industrial, inclusive sobre a concorrência e, portanto, sobre a fonte relevante do poder industrial. (Não houve diferença perceptível no desenvolvimento industrial e sua conseqüente concentração nos Estados Unidos, cuja política era estimular a concorrência, e na Europa, onde não havia esse empenho.) Ao mesmo tempo, a emoção e o esforço dos que reagiam ao poder industrial eram inocuamente canalizados no sentido de pedir e esperar que as leis antitruste fossem postas em vigor - uma esperança que, transcendendo toda a experiência, ainda não está totalmente morta. E mesmo aqueles que mais combatiam o poder industrial

podiam continuar transmitindo aos jovens as vantagens da concorrência de mercado e a expectativa de que um dia se consumasse. Se o capitalismo industrial houvesse idealizado urna reação condicionada ao seu próprio poder, dificilmente se teria saído melhor.

5

Uma palavra final sobre o papel e o poder do Estado na era do alto capitalismo se faz necessária. A observação imorredoura de Marx de que o Estado é o comitê executivo das classes governantes deve mais ao seu núcleo de verdade brilhantemente enunciado do que à sua precisa descrição da realidade. O poder do Estado - suas leis e respectiva imposição condigna, seu poder compensatório, como, por exemplo, a concessão de terras públicas às ferrovias norte-americanas e canadenses, bem como seu condicionamento social geral através da educação e da reiteração da sabedoria convencional dos valores do trabalho, obediência, auto-ajuda, frugalidade, e muitos outros - era exercido no interesse do poder industrial e mui freqüentemente sob seu comando. O Estado era uma extensão dos instrumentos de imposição do capitalismo industrial; fazia pelo capitalismo industrial o que este não podia fazer por si. A idéia de que o governo, dos Estados Unidos ou da Inglaterra pudesse ser considerado inimigo dos negócios, uma concepção hoje comum, não passaria pela cabeça de ninguém em meados do século passado.

No entanto, dizer que o Estado do século XIX estava exclusivamente a serviço do alto capitalismo industrial também seria errado. Os cidadãos, individualmente, com seus privilégios, direitos e franquias, também tinham acesso semelhante aos poderes do governo. 0 Estado protegia as pessoas tanto quanto a propriedade e, de forma primitiva, poderia ser chamado a proteger pessoas contra pilhagens por parte dos ocupantes de propriedade. Além disso, outros titulares de interesses – fazendeiros, pequenos negociantes, grupos religiosos e, em alguns países industriais, as antigas classes proprietárias de terras - também tinham um certo acesso ao poder governamental.

Nem era todo o poder do Estado exercido em favor ou sob as ordens de terceiros. Recorrendo às suas próprias fontes - suas personalidades inspiradoras (presidentes, primeiros-ministros e outros políticos), sua propriedade e sua cada vez mais desenvolvida organização - o governo também empregava o poder condigno, compensatório e condicionado em seu próprio benefício. Já se notavam tendências, principalmente na organização, de que o governo do século XX se tornaria uma força independente no exercício do poder. Essas tendências transformariam como veremos, a palavra burocracia em sinônimo desse exercício independente e de seu eventual abuso.

6

Ninguém, ao examinar o papel das idéias favoráveis ou contrárias ao capitalismo no século passado e no início deste, pode duvidar da utilidade delas, seja em apoio, seja em oposição ao poder do sistema capitalista. Idéias fizeram com que o capitalista industrial parecesse um frágil e benigno instrumento do mercado; em resposta, idéias contrárias fizeram-no parecer a principal força para subjugar e explorar o trabalhador. Assim, a força do condicionamento social atuou tanto em favor do poder do alto capitalismo como em prol da réplica simétrica. Uma questão abordada no último capítulo ainda permanece: até que ponto este condicionamento social foi deliberada e engenhosamente planejado? Em que medida foi produto de homens - Smith, Ricardo, Malthus, Bentham, Spencer, Marx, Engels - que efetivamente acreditavam estar lidando com a realidade?

Indiscutivelmente, a segunda hipótese é a correta. Ninguém, em verdade, deve supor que o condicionamento social eficaz seja sempre reservado àqueles que acreditam no que dizem. Modernamente, a imensa e custosa indústria de relações públicas e publicidade proclama ostensivamente virtudes pessoais, comerciais e políticas, e esforça-se por atender às aspirações legislativas e mercadológicas, tudo com espírito de puro engodo. Aqueles que estão lucrativamente envolvidos nessa indústria nem em sonhos acreditariam naquilo que inventam ou proclamam. A astúcia e a malícia são um tipo de negócio em que a verdade não se intromete. De um modo mais sutil, estudiosos e publicistas que lidam com interpretação e descrição social prestam grande atenção à sua platéia e avaliam a qualidade de suas próprias idéias pela extensão e volume dos honrosos aplausos.

Não era assim com os grandes expoentes do condicionamento capitalista. Ou com Marx. Não se pode imaginar que os defensores clássicos do alto capitalismo ignorassem totalmente a aprovação que despertavam. Marx, um homem de instinto, conduta e pensamento notavelmente independente, certamente não era indiferente à reação dos trabalhadores, nem achava desprezível adaptar o que escrevia e falava visando intensificar essa resposta. Porém, a mais vigorosa defesa do capitalismo - o mais poderoso condicionamento social - veio daqueles que acreditavam profundamente na análise, na descrição e na prescrição que ofereciam. O mesmo vale para os que comandaram o ataque. 0 condicionamento social não se originou dos habilidosos no engodo. Proveio, inicialmente, daqueles que se julgavam em profunda harmonia com a verdade.

1 Disso o próprio Marx tinha certeza. "Em todas as épocas, as idéias dominantes têm sido as idéias da classe dominante". Karl Marx e Friedrich Engels, 0 *Manifesto Comunista.*

2 Neste ponto Joseph Schumpeter foi presciente. "Não posso visualizar, nas condições da sociedade moderna, uma organização socialista senão na forma de um imenso e totalmente abrangente aparelhamento burocrático." *Capitalism, Socialism, and Demo*cracy, 2.' ed. (Nova York: Harper and Brothers, 1947), p. 206.

3 E, de forma muito marginal, na África e também em Cuba.

* N. do *T. - Knigh's of Labor,* Cavaleiros do trabalho, organização norte-americana de trabalhadores com fins de proteção e auxílio mútuo. IWW, Trabalhadores Industríais do Mundo.

** N. do S. - Muckraker: aquele que procura e denuncia corrupção entre políticos, homens de negócio, empresários e outros. 0 termo foi usado nesse sentido pela primeira vez por Theodore Roosevelt ao aludir ao "homem com *o muckrake"* (ancinho para juntar esterco) do livro *Pilgrims Progress* de Paul Bryan.

XIV - A ERA DA ORGANIZAÇÃO

O CONDICIONAMENTO SOCIAL do alto capitalismo foi amplo e profundo. Como também o foi a reação contrária que engendrou. E ambos continuam influentes até hoje. Para muitos, o mercado continua a ser o solvente do poder industrial; ainda se concebe ser a empresa moderna conduzida por uma mão invisível para aquilo que é socialmente melhor. As idéias marxistas são ainda um espectro do mal - ou de esperança. E nisto reside um dos problemas do condicionamento social como instrumento do poder: é aceito como a realidade por aqueles que o empregam, mas, quando as circunstâncias subjacentes mudam, o condicionamento não muda. Como é considerado a realidade passa a ocultar a nova realidade. Assim se dá na mais

recente modificação de monta na dinâmica do poder a ascensão da organização como fonte de poder e o declínio simultâneo dos papéis comparativos da personalidade e da propriedade. A antiga visão da ordem econômica ainda é reconhecida e em função dela diretrizes políticas ainda são prescritas. Entrementes, uma nova ordem surgiu, com uma configuração moderna. Sobre esta o antigo condicionamento social estende um denso disfarce.

A ascensão da organização nos tempos atuais é, para aqueles dispostos a vê-la, nitidamente visível. Sua influência é sentida na economia, na estrutura política e no caso especial e sombrio do poder militar; manifesta-se em uma centena de formas de ação de cidadãos e de (assim chamados) grupos de interesse específico que visam obter submissão de terceiros, seja diretamente, seja através do Estado. A grande empresa controlada pela administração, o sindicato, o Estado burocrático moderno, grupos de fazendeiros e de produtores de petróleo trabalhando em íntima aliança com governos, associações de comércio, grupos de pressão *(lobbies)* - todos são manifestações da era da organização. Todos atestam o declínio relativo da importância da personalidade e, em menor grau, da propriedade como fontes do poder. E todos significam uma dependência imensamente maior ao condicionamento social como instrumento de imposição do poder. A propriedade, conforme observado anteriormente, deve muito de sua importância remanescente como fonte de poder não à submissão que compre diretamente, mas ao condicionamento especial através dos meios de comunicação de massa - comerciais de rádio e televisão, anúncios nos jornais e o talento artístico das agências de publicidade e firmas de relações públicas - pelos quais possa pagar.

2

A mudança nas fontes de poder na empresa moderna é extremamente clara. As personalidades dominantes do alto capitalismo desapareceram. No século passado e mesmo no atual, os nomes dos grandes empresários eram sinônimos do cenário industrial norte-americano. E o mesmo acontecia, embora menos dramaticamente, nos outros países industriais. Hoje em dia, fora do ramo industrial específico e às vezes nem dentro dele, ninguém conhece o nome do dirigente da General Motors, da Ford, da Exxon, da Du Pont ou de outras grandes empresas. A personalidade poderosa foi substituída pela equipe administrativa; o empresário cedeu lugar ao anônimo homem da organização. Daí o declínio da personalidade como fonte de poder.

Similarmente, o papel da propriedade também decaiu. Na era do alto capitalismo, ninguém podia duvidar do poder que se originava da posse do capital. Era esta a propriedade que outorgava o direito de gerir os negócios e era ela que dava acesso à influência sobre legisladores, presidentes, primeiros-ministros e o público em geral. Hoje em dia, a propriedade como fonte de poder não é desprezível - como sempre, nestes assuntos não há casos perfeitos - não obstante tenha sofrido um marcante declínio relativo. As mil maiores empresas industriais dos Estados Unidos, todas organizações gigantescas, são atualmente responsáveis por cerca de dois terços de toda a produção privada de bens e serviços; e a concentração da atividade econômica seguiu um curso semelhante nos outros países industriais. Em poucas destas empresas e em nenhuma das maiores, a propriedade individual de ações dá acesso a autoridade dentro da firma. Assim tem sido há longo tempo; já se passaram cinqüenta anos desde que dois estudiosos pioneiros, Adolf A. Berle Jr. e Gardiner C. Means, concluíram que na maioria das duzentas maiores empresas dos Estados Unidos o controle havia passado para a administração, vale dizer que os administradores elegiam o conselho de diretores, os quais então, de maneira incestuosa, selecionavam a administração que os havia selecionado (1). A transferência contínua de poder dos proprietários para os administradores da propriedade para a organização - tem sido desde então um traço dominantemente característico do desenvolvimento industrial.

Dois fatores contribuíram para o declínio da propriedade em relação à administração. Com o passar do tempo, os títulos de propriedade das empresas se foram dispersando por herança, incluindo, inevitavelmente, alguns herdeiros altamente desqualificados, por disposição ou inteligência, para exercer o poder que a propriedade conferia. Ao mesmo tempo, as tarefas industriais foram tornando-se progressivamente mais complexas. 0 tamanho das empresas, a tecnologia sofisticada e a necessidade de habilidades administrativas e mercadológicas especializadas uniram-se para excluir do processo de decisão aqueles cuja principal qualificação era a posse da propriedade. 0 poder ultrapassou o alcance intelectual do não-participante e, portanto, a sua capacidade de intervir eficazmente. Dentro da empresa, as decisões cada vez mais emergiam não da competência singular de um indivíduo, mas das múltiplas contribuições de especialistas reunidos em comissões ou em íntimo contato diário(2).

O declínio da propriedade em relação à organização como fonte de poder não tem sido aceito facilmente. Acredita-se que uma certa legitimidade ainda deva ser ligada à propriedade. Sua importância é reiterada por observâncias quase-religiosas; aos jovens ainda se diz que o poder *definitivo* na empresa moderna permanece com o acionista. "Quando, por exemplo, John adquiriu um novo lote de ações da Keim Corporation no ano passado ... (passou a ter) voz ativa nas decisões da administração da 'sua' firma ao se reunir com outros acionistas nas assembléias anuais" (3). Professores e estudantes universitários acreditam que, por exercerem seu direito de voto nas assembléias de acionistas, suas instituições podem influir substancialmente nas decisões empresariais. Nessas assembléias anuais presta-se uma reverência repetitivamente devota à posse da propriedade; conforme indicado pelo folheto acima citado do Departamento de Comércio, é obrigatório referir-se à "sua companhia". Contudo, decisões administrativas importantes jamais são alteradas por qualquer dessas observâncias (4).

3

Com o deslocamento das fontes do poder da personalidade e da propriedade para a organização, houve uma acentuada redução da eficácia relativa do poder compensatório e, como seria de esperar, um aumento muito grande no exercício do poder condicionado. Isto ficou evidente, entre outros casos, no já mencionado relacionamento da firma industrial com o sindicato. O sindicato, como um exercício de contraposição de poder na aquisição de trabalho, surgira antes da era da organização. Já vimos que enfrentou uma oposição muito mais dura dos primeiros empresários - nos Estados Unidos, de Henry Clay Frick, Henry Ford e Sewell Avery (5) - do que dos homens da organização. O proprietário da indústria estava freqüentemente interessado no poder apenas pelo próprio poder, ao subjugar os trabalhadores num ato de vontade e propósito pessoal; um vice-presidente de relações trabalhistas, por outro lado, é em parte avaliado por sua habilidade em manter a paz. E - um ponto não insignificante - ele não está defendendo sua propriedade pessoal das agressões dos trabalhadores. A era da organização (6) trouxe, assim, um grande alívio do poder compensatório outrora exercido sobre a força de trabalho.

Quando o mesmo tipo de poder veio a ser exercido sobre os consumidores ou clientes, a mudança decorrente da ascensão da organização foi um tanto mais sutil e, em alguns aspectos, contraditória nos resultados práticos. Aqui, como no caso do emprego de trabalhadores, o poder consiste, no seu auge, em conseguir a maior submissão ao menor custo. Muito pode ser obtido por pouco se a necessidade do comprador for grande e se não houver alternativas disponíveis; o consumidor é explorado, como o trabalhador no caso paralelo de submissão. O exemplo clássico de tal exercício de poder é o monopólio de algum produto essencial muito desejado para o qual não há um substituto à vista; não havendo nenhum

vendedor alternativo, a necessidade e o poder são enormes. A concorrência surge como o remédio; daí a sua reputação como o solvente primordial do poder.

A organização e o desenvolvimento industrial correlato tiveram um efeito marcante, profundo mesmo, tanto na concorrência como no monopólio. Um propósito importante da grande empresa industrial, do sindicato, da organização agrícola, da organização das nacões exportadoras de petróleo, da associação comercial ou de profissionais é restringir ou eliminar a concorrência de preços - garantir, na medida do possível, que não haja nenhuma alternativa a preço menor. No caso das empresas industriais modernas, não é necessário um acordo formal; basta que haja um entendimento comum de que a concorrência de preços, se escapar do controle, cobrará do poder de todos. Mesmo a tradição clássica em economia chega geralmente a admitir o compromisso para com essa restrição implícita - para com aquilo que é chamado oligopólio de preços. Assim, um objetivo fundamental da organização tem sido escapar das tendências do mercado para limitar o poder, escapar da chamada disciplina do mercado, no que tem logrado grande êxito.

Mas influências opostas também têm agido. A afluência associada ao desenvolvimento industrial moderno diminuiu sensivelmente a pressão de qualquer necessidade do consumidor; a expansão do número e da variedade de produtos e serviços aumentou diretamente as alternativas disponíveis ao consumidor. A opção entre produtos de consumo é hoje infinitamente maior que no século passado, e com isso são maiores as fontes de prazer e ostentação. Em conseqüência, o monopólio deixou de ser o bicho-papão dos primórdios do poder compensatório. Aqueles que estavam talvez sujeitos à sua força têm hoje a possibilidade de comprar outras coisas ou de não comprar nada. Um resultado pouco notado, mas altamente significativo, é que o monopólio enquanto mal social deixou de ser, nos tempos recentes, motivo importante de agitação nas nações industriais.

A conseqüência deste desenvolvimento tem sido uma passagem maciça do poder compensatório para o poder condicionado. Uma solução à disponibilidade excessiva de alternativas é persuadir as pessoas de que não são alternativas *reais* - cultivar a crença de que o produto ou serviço em questão possui qualidades únicas. Disto surge o sólido compromisso moderno com a publicidade comercial. A publicidade não é, como supõem alguns, uma forma nova e vital de concorrência de mercado. Ao contrário, busca através do poder condicionado manter, sobre o comprador, algo da autoridade antes associada ao poder compensatório.

Esta mudança torna-se evidente na reação simétrica dos consumidores ao poder dos vendedores de bens e serviços. Quando estavam sujeitos ao poder compensatório - ao poder que exigia deles muito em troca de pouco - os consumidores estabeleceram cooperativas ou associações de compra para exercer seu próprio poder compensatório em resposta. Esses grupos procuravam comprar mais por menos, desenvolviam fontes alternativas de suprimento ou apelavam ao governo para que regulasse os preços ou de algum modo dissolvesse o poder de mercado do vendedor. Sua preocupação central era o preço do produto, indicador do poder compensatório relativo. Isto já não ocorre hoje. A preocupação do consumidor moderno centra-se quase exclusivamente na publicidade do produto, em rebater o exercício do poder condicionado para descobrir o que é verdade e o que se julga ser verdade. Isto também é patente nas providências dos órgãos governamentais em defesa do consumidor. Os preços são, na melhor das hipóteses, uma questão secundária; a preocupação central é a validade das asserções dos anúncios, aquilo que passa por verdade na publicidade. Esta é a finalidade atual dos movimentos de consumidores; é a reação previsível à passagem do exercício do poder compensatório para o poder condicionado.

4

Quando a empresa industrial moderna busca o apoio do Estado para os seus propósitos, o poder condicionado é mais uma vez o instrumento que invoca ou que é finalmente envolvido. A compra direta de legisladores e outros funcionários públicos não é desconhecida; entretanto, é hoje considerada uma ofensa ao senso ético mais refinado e, em grande medida, vem sendo ademais eliminada pela lei. O principal exercício de poder da grande empresa sobre o legislador ou funcionário público consiste em cultivar a sua crença nas necessidades e propósitos da empresa, seja diretamente ou através do eleitorado ao qual está vinculado. É chamado *lobby* (grupo de pressão) poderoso aquele hábil em tal condicionamento direto ou aquele capaz de sensibilizar eficazmente grandes grupos e associações receptivos e, através deles, os seus representantes políticos (7). Ninguém suponha que os recursos pecuniários - a propriedade - sejam sem importância nesse contexto. No entanto, sua importância não está na ação compensatória direta, mas, como já observado, no condicionamento social mais amplo que podem comprar, inclusive o que puder ser usado em favor de um legislador maleável ou receptivo, ou contra outro de inclinação antagônica.

O exercício do poder condicionado no Estado moderno - a persuasão de legisladores, funcionários públicos ou seu eleitorado - não é algo de pequena monta. Salta aos olhos e ouvidos e é objeto de muitos comentários e preocupações políticas. Entretanto, provavelmente não é tão eficiente quanto a compra direta, ou poder compensatório, que era comum na época do alto capitalismo. Além disso, como vimos, o poder compensatório tinha um nexo inevitável com a propriedade e esta, por sua vez, pertencia fundamentalmente aos capitalistas industriais. 0 poder condicionado também exige recursos pecuniários para pagar pelas diversas formas de persuasão publicidade em rádio, televisão e jornais, discursos, bajulações pessoais - em cuja eficácia confia. Todavia, mesmo admitindo esta necessidade, o poder condicionado é mais facilmente acessível que o poder compensatório que substitui. Recursos podem ser obtidos, dinheiro pode ser levantado. Em certa medida, ainda que às vezes muito pequena, o poder condicionado está ao alcance de todos que possam formar uma organização.

5

Não só o poder condicionado está mais amplamente disponível na era da organização, mas também aquele acessível à grande empresa moderna é, pelo menos em alguns aspectos, mais fraco que o poder condicionado associado com a preeminência do capital ou da propriedade no século passado.

Enquanto a organização maciça manifestada na grande empresa industrial tornou-se o fato básico da vida industrial moderna, o condicionamento social do qual seu poder largamente depende não evoluiu no mesmo ritmo, como já foi observado. Ao invés, manteve-se basicamente inalterado desde a era do capitalismo clássico. Ainda se acredita que o poder seja dissolvido pelo mercado e pela concorrência. E supõe-se que o poder, qualquer que seja sua intenção, é sempre orientado para fins socialmente desejáveis, pelo milagre do mercado e sua luta competitiva intrínseca. Em conseqüência o condicionamento social do século passado se perpetuou em circunstâncias cada vez menos plausíveis no mundo das grandes organizações.

O uso continuado do antigo condicionamento é claramente evidente no ensino da economia. O mundo real é um mundo de grandes organizações em interação - empresas, sindicatos e o Estado. A interação entre as reivindicações salariais dos sindicatos e os preços de venda estabelecidos pelas empresas tornou-se a principal causa moderna da inflação. Mas um livro-texto que tomasse como ponto de partida a realidade dessa interação não seria aceitável para uso em faculdades ou universidades e, significativamente, não se prestaria aos refinamentos geométricos ou matemáticos compatíveis com a idéia da concorrência de mercado e sem os quais o ensino da economia não é considerado totalmente respeitável.

O condicionamento social mantido por este ensino produz em verdade um efeito inevitável. Centenas de milhares de jovens inteligentes têm seus pensamentos afastados inocuamente do problema do exercício do poder industrial. Vimos que o poder é servido de várias maneiras e que nenhum serviço lhe é mais útil do que o cultivo da crença de que ele não existe. "Reconhecer que a microeconomía deve agora lidar com um mundo de penetrantes oligopólios ... ameaçaria algumas defensas ideológicas básicas do sistema *laissez-faire."* **(8)**

Mas o condicionamento social, embora profundo e, penetrante, não pode colidir muito obviamente com a realidade. A presença e o poder dos grandes conglomerados modernos - Exxon, General Motors, Shell, Philips - são cada vez mais difíceis de ocultar atrás da fachada do mercado. Em conseqüência, uma referência à economia neoclássica, que é o meio condicionante de ensino, chega a soar vagamente pejorativa; implica em algo que já não é bem real. Logo que o ensino da economia seja compreendido não como a realidade, mas como guia de afastamento da realidade, não é de surpreender que seu valor condicionante fique debilitado.

O conflito com a realidade torna-se maior quando o condicionamento social clássico deixa o campo da educação e entra na expressão cotidiana dos executivos, nas relações públicas e no esforço publicitário da grande firma industrial. As qualificações então desaparecem; o papel do mercado como dissolvente do poder erige-se em valor absoluto; a Exxon torna-se indistinguível da mercearia de esquina ou da farmácia interiorana em seu exercício de poder. Como conseqüência, o efeito persuasivo fica confinado àqueles excessivamente suscetíveis, capazes de acreditar numa coisa hoje e noutra amanhã. Para outros, um importante efeito do condicionamento social da propaganda das grandes empresas (como, significativamente, é muitas vezes chamada) é o de cultivar a descrença. Deve haver algum mau uso de poder quando aqueles que tão obviamente o detêm mostram-se tão zelosos em negar que o possuem. Hoje, nos países industriais, uma pequena mostra de sofisticação é não acreditar naquilo que se lê ou se ouve na publicidade de interesse público das grandes companhias. 0 poder condicionado e o poder compensatório da empresa moderna permanecem consideráveis, mas não se pode supor que rivalizem com o poder compensatório direto da grande firma capitalista na época do alto capitalismo.

Há ainda outra indicação deste declínio na relação entre a empresa moderna e o Estado. No século passado, quando o Estado era um aliado, uma relação antagônica entre governo e negócios seria impensável. Agora, governo e negócios são geralmente considerados inimigos mútuos. O condicionamento social da grande empresa moderna preocupa-se intensamente com as tendências intromissoras, limitadoras e, de qualquer modo, malignas do Estado. (Somente na área do poder militar há uma completa harmonia entre o governo e as empresas que dele dependem.) Em grande medida, o motivo reside na mudança do poder compensatório para o poder condicionado. O poder compensatório era o monopólio claro da firma de negócios. Era improvável que os legisladores e funcionários públicos que ela comprava mostrassem hostilidade aos seus pagadores. O poder condicionado permite o acesso de muito mais interesses ao Estado; alguns desses são hostis ao poder dos negócios e assim contribuem para uma relação adversa, aparente ou real, entre a grande empresa e o governo moderno.

Mas o Estado também mudou; em contraste com seu papel no século passado é muito menos o instrumento dos que buscam o seu poder, e muito mais um poder por direito próprio. A organização e o poder condicionado são, mais uma vez, as forças operativas. O Estado moderno encerra uma vasta organização - a burocracia - que, por sua vez, tornou o Estado, em ampla medida, o instrumento de seus próprios propósitos.

[1] The Modern Corporatios and Private Property (Nova York: Macínillan, 1033). A mudança no poder foi ainda afirmada pelos estudos de R. A. Gordon, entre eles *Business Leadership in the Large Corporation* (Washington, D.C.: Brookings Institutíon, 1945) e nos trabalhos mais gerais de james Burnham. Ver *The Managerial Revolution* (Nova York: john Day, 1941). A burocratização do empreendimento econômico moderno foi fortemente enfatizada por joseph A. Schumpeter - "é um complemento inevitável do desenvolvimento econômico moderno" - em *Capitalism, Socialism and Democracy,* 2,' ed. (Nova York: Harper and Brothers, 1947), p. 206. É óbvio que a mudança da propriedade para a organização como principal fonte de poder na empresa industrial não é uma descoberta recente. Para um estudo contemporâneo bem abran**gente** sobre esse tópico, ver Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power* (A Twentieth Century Fund Study) (Cambridge: Cambrídge University Press, 1981).

[2] Estes são assuntos de que tratei em *The New Industrial __tate, 3.'* ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1978 - 0 *Novo Estado Industrial.* São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2.' ed., 1983). C. Wright Mills expôs o problema cerca de vinte e cinco anos atrás: "A tomada de decisões... na cúpula (da empresa) está sendo pouco a pouco substituída pelos estafantes trabalhos de comissões, que julgam idéias lançadas perante elas, vindas usualmente dos níveis abaixo da cúpula". *(The Power Elite.* Nova York: Oxford University Press, 1956, p. 134.)

[4] "Os acionistas, embora ainda polidamente chamados 'proprietários', são passivos. Têm apenas o direito de receber. A condição para que existam é não interferirem na administração. Nem em lei, nem, em regra, na prática, têm essa atribuição." Adolf A. Berle Jr., Power Without Property: A New Development in American Political Economy (Nova York: Harcourt, Brace, 1959), p. 74.

[5] Da Carnegie (que se tornou a United States Steel), da Ford Motor Company e da Montgomery Ward, respectivamente.

[6] Juntamente, sem dúvida, com os efeitos dos altos salários, seguro-desemprego e seguridade social, os quais ampliaram o hiato entre o poder condigno e o poder compensatório e baixaram o nível de compulsão associado a este último.

[7] Assim, nos Estados Unidos, o poder, para seus próprios propósitos, dos veteranos de guerra, dos que vivem de seguridade social e dos membros da National Rifle Associatíon.

[8] Thornas Balogh, *The, Irrelevance of Conventional Economics* (Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1982), p. 60.

XV - A ORGANIZAÇÃO E O ESTADO

NO SÉCULO XIX e nas primeiras décadas do atual, o Estado moderno foi geralmente visto como instrumento do poder capitalista industrial. Sobre isto concordaram plenamente Marx, na tradição revolucionária européia, e Thorstein Veblen e Lincoln Steffens, na tradição crítica norte-americana. Como j à foi observado, isto era um exagero; o Estado também refletia e servia os diversos propósitos de seus cidadãos e daqueles que constituíam sua estrutura. Mas punha-se toda ênfase no seu serviço ao interesse industrial (e financeiro) (1). Até bem dentro deste século, ninguém pensaria num conflito entre o governo e a indústria, expectativa comum em nossos dias. Ademais, havia no século passado uma certa exclusividade no exercício do poder industrial; tanto diretamente quanto através do Estado, ele era o poder. Nada rivalizava com a personalidade, a propriedade e a organização do industrial na conquista de submissão. Isto também não é mais verdade. Uma característica notável da era da organização é o enorme número de grupos organizados - sindicatos, associações de comércio, comitês de ação política organizações rurais - que buscam apropriar-se dos instrumentos de poder do Estado para seus próprios fins. Além do número ainda maior de organizações dentro da estrutura do próprio Estado - departamentos, superintendências, autarquias, empresas públicas, serviços militares que se tornaram fontes originais de poder. Estes dois eventos merecem agora atenção.

O Estado moderno reúne dentro da sua estrutura as três fontes do poder - a personalidade política, a propriedade sob a forma dos recursos que comanda e despende, e a organização. Tem acesso evidente aos três instrumentos de imposição: permanece, como já sugerido, quase o único detentor do poder, condigno; dispõe de um vasto poder compensatório; e utiliza maciça e crescentemente o poder condicionado. Essas três fontes e instrumentos do poder estavam, em certo grau, à sua disposição no século passado e mesmo antes. O que mudou foi sua importância absoluta e relativa dentro da estrutura formal do governo, bem como a amplitude e diversidade do seu uso por organizações estranhas a essa estrutura formal - organizações que procuram utilizar os instrumentos de poder do Estado em proveito próprio.

Ao se considerar o exercício do poder pelo Estado moderno e através dele, é útil, ou mesmo necessário, distinguir entre a orientação interna e externa do governo e as forças que medeiam entre ambas. A orientação externa é o legislativo, os eleitores e a grande massa de organizações que exercem pressão sobre eles e diretamente sobre o próprio legislativo. Referir-me-eí a todos esses como os processos externos do governo. Há também a orientação interna, a estrutura permanente do governo que, nos tempos modernos, é um gigantesco complexo de organizações. A estas me referirei como os processos autônomos do governo. Estes são, de maneira ampla, mas não totalmente, equivalentes ao que é chamado de burocracia (2). A conotação pejorativa que comumente se liga a esta palavra exprime o sentimento de muitos, inclusive de alguns recentes presidentes dos Estados Unidos, que estão sujeitos ao seu poder ou em conflito com ele. Isto não significa, contudo, que o exercício autônomo ou burocrático do poder seja socialmente hostil. Ao contrário, ele serve aos mais elevados propósitos da civilização - proteção das pessoas contra o sofrimento, a exploração e o abuso, isto é, a regulamentação do exercício do poder condigno; amparo à sua subsistência; apoio à educação e à realização profissional; avanço do conhecimento; estímulo às artes; preservação dos recursos nacionais; e centenas de outras funções. Quando falo do poder autônomo ou burocrático, não julgo seus méritos sociais (4).

Situado entre o processo autônomo e o processo externo do governo há, em muitos casos, um processo intermediário - nos Estados Unidos, o Presidente, sua equipe de assessores, os Secretários de Estado e respectivos subordinados nomeados. Esses exercem o poder e obtêm submissão aos seus próprios objetivos. Mas muito do que parece superficialmente um exercício do seu poder é, na prática, uma mediação entre os que reivindicam o poder autônomo e os que reivindicam o poder externo (5).

Tratarei inicialmente dos processos externos do governo.

3

Foi extremamente útil para o exercício do poder industrial fazer o público acreditar que todo poder efetivo era dissolvido pela subordinação da firma industrial ao mercado. Vimos que o empenho para instilar essa crença sobrevive ativo no ensino da economia. Um esquema semelhante atua em relação ao poder do governo. Nada oculta melhor o exercício do poder no Estado e do poder através do Estado do que a ladainha política, recitada virtualmente como um ofício religioso, segundo a qual todos os homens e mulheres igualam-se em sua soberania na cabine eleitoral e curvam-se ao resultado, reflexo da vontade da maioria. Isto é que se diz aos jovens; isto é o que todo bom cidadão aceita. Mas isto a experiência cotidiana nega abertamente, visivelmente, inteiramente. No século passado, a liturgia democrática ocultava, embora sem muito êxito, a compra de eleitores, a compra de candidatos e o poder compensatório sobre a votação, explícito nos hábitos do patronato. Por todos esses meios, os votos de muitos eram colhidos para os propósitos de poucos. No século atual, a liturgia oculta uma subversão mais imaginosa do processo eleitoral democrático. O eleitor ainda é tido como

soberano; e a soberania da maioria continua sendo convertida aos propósitos de poucos. A diferença, na era da organização, é que há um grande número de organizações altamente competitivas engajadas no esforço de subordinar aos seus propósitos o eleitor e os seus representantes eleitos, e o instrumento dominante é agora o poder condicionado. Os grandes conglomerados, a indústria de armamentos, as empresas em geral, sindicatos, organizações agrárias, instituições religiosas, grupos de consumidores e uma quase infinidade de organizações com outros propósitos mais específicos agora participam rotineiramente nos processos externos do governo e procuram obter a submissão dos eleitores em prol de suas próprias necessidades ou objetivos. Ou buscam a submissão dos que foram eleitos. A propriedade e o correspondente poder compensatório são muito importantes nos processos externos. Mas em todos os casos, exceto os mais atípicos, não recompensam o eleitor ou os eleitos; de preferência, pagam pelo condicionamento social, que se tornou o instrumento eficaz do poder.

No Estado moderno, e particularmente nos Estados Unidos, este condicionamento social é exercido com a máxima intensidade. Discursos, anúncios e publicidade nos jornais, comerciais no rádio e sobretudo na televisão assumem importância fundamental na campanha política moderna. O volume e a estratégia na utilização desses instrumentos para conquistar a crença - o poder condicionado, portanto - são considerados decisivos. Tão importante quanto o próprio candidato é a pessoa que se presume possui o talento e o conhecimento para manipular o condicionamento social necessário (6).

Como seria de esperar, o exercício do poder condicionado nos processos externos do governo gera uma reação simétrica daqueles que resistem a ele. Este é um fenômeno bastante evidente no Estado moderno. Aqueles que se organizam e procuram persuadir eleitores e legisladores sobre os males do aborto são contraditados por aqueles que se organizam para persuadir sobre o direito das mulheres à livre escolha. A organização e a persuasão dos que pretendem reduções ou isenções de impostos - que proclamam a necessidade de incentivos para induzir seus próprios investimentos ou esforços - são contraditados pelos que se organizam e procuram convencer sobre a necessidade de tapar as brechas do fisco. Os que defendem as orações nas escolas públicas defrontam-se com os que as confinariam aos lares e igrejas ou dispensariam seus benefícios.

Por estarem facilmente disponíveis tios processos externos do governo, a organização e o poder condicionado como seu meio de imposição são largamente utilizados. O simples volume do esforço tem, por sua vez, um efeito profundo sobre a eficiência desse instrumento. É empregado tão liberalmente - na persuasão direta, através dos meios de comunicação de massa, mediante discursos, livros, panfletos e outras vias - que eleitores e legisladores desenvolvem uma imunidade àquilo que a mente não pode normalmente absorver. Entretanto o fato de um exercício tão grande do poder condicionado ter pouco ou nenhum efeito prático - obter pouca ou nenhuma submissão - não diminui seu uso. Está absolutamente disponível. Além disso, todos que nele se engajam ficam com uma impressão do seu próprio poder - afinal, dirigiram uma reunião, proferiram um discurso, apareceram na televisão, produziram um comercial, publicaram um livro, escreveram um artigo ou um editorial; portanto, devem ter exercido poder. A ação é o sucedâneo do resultado; hoje em dia, recorrer a um instrumento do poder é largamente confundido com exercer o poder. Voltarei a este ponto, um aspecto da ilusão de poder.

4

Fundamentais para o poder condicionado das organizações que operam nos processos externos do governo são os outros princípios da organização esboçados nos capítulos VI e VII.

Especificamente, se a organização que busca submissão aos seus propósitos é internamente forte - se seus membros submetem-se completamente - sua capacidade de obter submissão externa, no presente caso a submissão de eleitores e legisladores, é proporcionalmente maior. E quanto menor for o número de objetivos que a organização persegue e para os quais almeja submissão, maior será sua disciplina interna. A National Rifle Association exerce grande poder sobre eleitores e legisladores nos Estados Unidos. Isto reflete quão limitado é seu objetivo - a preservação ou legalização do direito de possuir e, presumivelmente, usar armas mortíferas. Similarmente, organizações favoráveis ou contrárias aos direitos das mulheres, a programas de ação afirmativa e às chamadas leis de direito ao trabalho tem uma semelhante disciplina e singularidade de propósito. Isto a experiência diária retrata no respeito que é concedido ao grupo de pressão que defende um interesse único ou específico. Pode-se observar neste contexto que o poder das organizações conservadoras nos processos externos do governo é quase sempre maior, em proporção a número de seus participantes, do que o das organizações liberais. Assim, as organizações que se opõem aos direitos femininos e ao aborto, apesar de comprovado repetidamente serem menos numerosas no eleitorado como um todo, têm provado, ao menos no passado, ser mais fortes quanto ao resultado legislativo. A razão é o maior instinto dos conservadores para a disciplina. O espírito conservador aceita as crenças estabelecidas, o condicionamento social; o instinto liberal é para questionar, desafiar e debater.

5

Os processos autônomos do Estado abrangem as múltiplas, diversificadas e freqüentemente gigantescas organizações que administram as tarefas do governo moderno. Nos Estados Unidos, os departamentos, agências, autarquias, comissões e superintendências, junto com as forças armadas, constituem a estrutura permanente do governo. Estas organizações devem pouco à personalidade como fonte de poder; uma prova da pequena importância desta é que seus membros são comumente mencionados como burocratas sem rosto. Elas devem mais à propriedade - aos recursos consideráveis e às vezes enormes que possuem e aplicam (7). Acima de tudo, porém, a fonte do seu poder reside na organização abrangente, complexa e, nos casos mais importantes, disciplinada.

Uma característica marcante dos processos autônomos do governo é a de terem acesso a todos os três instrumentos do poder. Em maior ou menor grau e sujeitos a um ulterior controle judiciário, têm acesso ao poder condigno; têm amplo acesso ao poder compensatório; e confiam muito no exercício implícito e explícito do poder condicionado. Pode-se notar que a alusão a um governo de poderes limitados, como é comumente caracterizado o governo dos Estados Unidos, refere-se quase sempre ao poder condigno. Nenhuma restrição moral ou legal semelhante é colocada ao exercício bem mais importante dos poderes compensatório e condicionado.

Nos processos autônomos do governo, o poder condicionado é novamente de capital importância. Qualquer órgão poderoso do governo, embora tenha ordinariamente acesso à retribuição compensatória e possa ter acesso à punição condigna, confiará preponderantemente no poder condicionado. 0 condicionamento implícito - uma aceitação geral dos propósitos de tal órgão - é mantido mediante um fluxo intenso de informações sobre esses propósitos, através de reuniões, discursos e cobertura de jornais, rádio e televisão. Há também freqüentemente um sofisticado controle daquilo que é colocado à disposição do público. No governo dos Estados Unidos, o Departamento de Defesa, a CIA, o Departamento de Estado e o Conselho de Segurança Nacional dedicam, de rotina, a mais cuidadosa atenção ao material que é liberado ao público; acredita-se que tais informações e a crença resultante

que delas se espera servirão aos melhores interesses do órgão. Qualquer material em conflito com os propósitos do órgão é rotineiramente retido e, não raramente, submetido a classificação como secreto, vale dizer, sua liberação não autorizada implicará em ameaça ou realidade de alguma medida condigna. Nada é tido como mais prejudicial - burocraticamente mais repreensível - do que os vazamentos "não autorizados". A competente discussão e controvérsia sobre o controle de notícias, vazamentos e classificação refletem a importância atribuída ao condicionamento social como fonte de poder. Jornalistas e outras pessoas percebem corretamente que um importante instrumento de exercício de poder está envolvido. Os órgãos do governo dos Estados Unidos que não têm capacidade de controlar informações - os Departamentos do Trabalho, Comércio e Agricultura - não têm poder que se compare àqueles que possuem tal controle.

A habilidade de manipular com êxito a informação é um aspecto da disciplina mais ampla que relaciona o poder interno e o externo da organização. O órgão público que extrai dos seus membros um alto grau de submissão aos seus propósitos inclui nesta submissão a renúncia à liberdade de expressão. Este é um aspecto vital de uma submissão mais geral que, no caso extremo, mas de modo algum excepcional, significa o abandono do pensamento independente em prol de tudo que reflita as metas da organização. Só então o indivíduo é considerado um bom soldado, um bom servidor público, um bom "agente", um bom funcionário de relações exteriores, uma pessoa que "realmente acredita" naquilo que está fazendo. Quando esta subordinação é completa e confiável, o órgão em questão é proporcionalmente mais forte; quando tal subordinação é débil ou inexistente, ele é previsivelmente mais fraco.

O poder condicionado dos processos autônomos do governo é também muito aumentado pelo tamanho e complexidade das tarefas do Estado moderno. Esta complexidade torna seus propósitos de difícil compreensão pública e, pois, impede uma reação eficaz daqueles cuja submissão pretende. E costumeiramente se dirá que seus propósitos são muito complicados para os incultos compreenderem; cultivar a crença de que isso é assim mesmo torna-se então um aspecto do condicionamento social. No passado, grande parte do poder do Departamento de Estado dos Estados Unidos, e também dos seus equivalentes em outros países, baseava-se na crença de que a política exterior era um assunto por demais sutil e intrincado para o cidadão médio ou o político comum compreenderem. Os de fora deviam manter-se fora e não questionar o poder daqueles que tinham o monopólio do necessário conhecimento e aptidão. A mesma técnica de condicionamento social é hoje empregada com grande resultado por aqueles ligados à política de armamentos e ao controle de armas, como dirá o próximo capítulo. Este condicionamento deliberado, juntamente com o volume, a complexidade e a sofisticação tecnológica ou de outra natureza, das tarefas do governo moderno, leva à submissão que está evidente na frase "devemos deixar isso aos especialistas".

Finalmente, o poder nos processos autônomos do governo depende da relação direta destes com as organizações- engajadas nos processos externos e no exercício associado e cooperativo do poder condicionado.

O caso extremo é o Departamento de Defesa em aliança com as firmas de armamentos. Porém muitos e talvez a maioria dos órgãos autônomos do governo têm organizações correspondentes nos processos externos - o Departamento de Agricultura e os grupos de fazendeiros; o Departamento de Estado e a chamada comunidade de política exterior; a Agência de Administração de Terras do Departamento do Interior e os pecuaristas cujos rebanhos pastam em terras de propriedade pública; o Corpo de Engenheiros do Exército e os que se dedicam à navegação fluvial.

A dialética do poder também opera onde o exercício do poder pelos processos autônomos do governo é contrário aos propósitos das organizações e indivíduos que atuam

nos processos externos. Para se opor às preocupações belicistas do Departamento de Defesa e das indústrias de armamentos, surge um movimento em prol do congelamento nuclear; conservacionistas se reúnem para proteger terras federais desabitadas; ecologistas se organizam para combater alguma atitude excessivamente complacente quanto à localização de lixo tóxico. Como sempre, o exercício do poder estimula uma reação geralmente simétrica.

Ao considerar os processos autônomos do governo, há uma tendência a enfatizar o papel da organização, e do seu condicionamento social associado, como as principais manifestações do poder. Entretanto, como em todas essas questões, nada é absoluto. O que é chamado de poderosa burocracia terá acesso aos outros dois instrumentos de imposição e estes derivarão de todas as três fontes do poder. Assim, em seus anos de proeminência, o Federal Bureau of Investigation foi acertadamente considerado um órgão poderoso. Tinha em seu chefe, J. Edgar Hoover, uma personalidade indiscutivelmente eficiente. Foi generosamente dotado pelo Congresso com dinheiro - propriedade. E devia parte do seu poder a uma organização altamente disciplinada - a total submissão dos que serviam em suas fileiras aos propósitos do Bureau. Quanto aos instrumentos de imposição, o FBI tinha acesso ao poder condigno, tanto dentro da estrutura legal como através das desagradáveis conseqüências extralegais que podia invocar para os que resistiam aos seus métodos ou os criticavam. Em virtude de suas rendas, dispunha de poder compensatório adequado, generoso mesmo, para aqueles que serviam aos seus propósitos. E dedicava grande atenção ao condicionamento social, cultivando a crença nos objetivos virtuosos, na alta eficiência da organização e na profunda depravação dos subversivos e criminosos contra os quais lutava e protegia a população. A conseqüência desta combinação de fontes e instrumentos foi um agregado de poder que por muito tempo nenhum Presidente julgou sensato desafiar. Mas, finalmente, também surgiu aqui uma reação dialética. O poder do FBI gerou oposição e foi substancialmente mutilado.

6

Entre os processos autônomos e externos do Estado moderno, e em certo grau acima deles, há, como já observado, uma combinação de poder executivo e poder mediador; no caso dos Estados Unidos, é o Presidente e seu clã de funcionários nomeados. O Presidente, desnecessário dizer, é uma fonte original de poder. O cargo também reflete - e plenamente - as tendências modernas no exercício do poder. A personalidade continua de indubitável importância, embora seja consideravelmente menos decisiva do que comumente se propala e imagina. Os recursos que o Presidente tem sob seu comando - o papel da propriedade - são urna fonte substancial de poder. E aqui, como em toda parte nos tempos modernos, a organização tem uma significância que tem aumentado muito. O Presidente é hoje a criatura de uma enorme equipe administrativa da maior intimidade pessoal; cerca de setenta e nove homens e mulheres atualmente o rodeiam e o assistem em suas tarefas. Até a época de Franklin D. Roosevelt, havia pouco desta organização de apoio na Casa Branca; e Woodrow Wilson redigia ele mesmo seus discursos em sua própria máquina de escrever.

Com respeito aos instrumentos de poder, o recurso ao poder condigno é, naturalmente, severamente restrito. Não é considerado apropriado ou mesmo legal que o Chefe do Executivo disponha de arbítrio em decisões para processar crimes e nem, certamente, nas penalidades a ser impostas. O poder compensatório do Presidente é grande; direta ou indiretamente, os recursos de que dispõe - os que pode oferecer ou recusar - obtêm um generoso grau de submissão. O desejo desta recompensa e a idéia de sua possível perda existem convenientemente no espírito de um número muito grande de pessoas. Este poder compensatório se estende a detalhes frívolos, como comparecer às cerimônias sociais da Casa Branca ou receber pequenas lembranças ou honrarias presidenciais pela ostensiva lealdade.

Todavia, o Presidente moderno confia, de modo crescente e inevitável, muitíssimo mais no poder condicionado. É a este que a organização da Casa Branca dedica sua maior e quase exclusiva atenção; é para este fim que sua disciplina é intensamente dirigida. A mais meticulosa atenção é dedicada, como assunto de máxima prioridade, às reuniões com a imprensa, discursos e outras aparições em público, em suma, a toda e qualquer ligação com os meios de comunicação de massa. Sempre que há uma necessidade relevante de conquistar submissão mediante a extensão do poder aos processos externos do governo - às organizações que buscam o poder do Estado ou ao eleitorado - segue-se, mais ou menos automaticamente, uma mensagem presidencial pela televisão. Como ocorre nos processos autônomos do governo, é considerado da máxima importância que a divulgação de informações conflitantes com o condicionamento social pretendido seja controlada ou suprimida (8).

7

Embora o poder original da presidência seja considerável-, seria provavelmente maior erro exagerá-lo que minimizá-lo. Uma parcela muito grande do que superficialmente aparenta ser poder presidencial é, como vimos, mediação entre exercícios conflitantes de poder - entre os exercícios das diversas partes dos processos autônomos do governo ou entre os processos autônomos e os externos do governo. Este poder mediador não deve ser considerado coisa de somenos. Porém, o que resulta do seu exercício não é a vontade original do Presidente ou da sua equipe, mas a de uma ou de outra organização contendora (ou, em parte, de ambas).

Outros fatores dão uma impressão ampliada do poder presidencial. Em virtude de que a tradicional associação do poder é com a personalidade, e como a pessoa do Presidente é muitíssimo evidente, supõe-se que ele e seu gabinete, segundo todas as concepções convencionais (ou ausência delas), tenham muito poder. Os que escrevem sobre o poder presidencial estão seriamente sujeitos a este silogismo.

Há também a questão da ilusão de poder, um fator que tem aumentado pela atual confiança no condicionamento social. Posto que a submissão obtida por qualquer exercício do poder condicionado é subjetiva e relativamente invisível - em contraste com os resultados muito mais objetivos do exercício do poder condigno ou do compensatório - há uma forte tendência, já mencionada, de considerar garantida a submissão. Se o Presidente dirige uma mensagem pela televisão, promulga uma nova política de armamentos ou solicita apoio para o seu orçamento, pressupõe-se uma reação generalizadamente favorável ao desígnio presidencial; mais uma vez, o exercício é tomado como o resultado.

A ilusão de poder é também estimulada por aqueles que estão perto da presidência. Os acólitos presidenciais são particularmente entusiastas de seu exercício; ao enfatizarem o poder do Chefe do Executivo, realçam, *pari passu*, o seu próprio poder aos olhos do público e isto, por sua vez, torna-se uma contribuição compulsiva para sua auto-estima. 0 efeito de exageração provém ainda mais intensamente dos jornalistas, repórteres de televisão e outros especialistas da mídia que trabalham em íntima associação com a Casa Branca. Todos participam profundamente do exercício do poder condicionado - sua reportagem contribui de forma 'indispensável para a crença necessária e, por vezes, para rebatê-la. Esta participação dá uma impressão ampliada de poder à qual todos, exceto os menos suscetíveis, estão perigosamente sujeitos (9).

8

Nada disso pretende sugerir que a ilusão de poder nos diversos processos do governo sobrepuja a realidade. Há manifestações de poder do Estado nas quais a realidade é

efetivamente concreta - nas quais, entre outras coisas, o condicionamento é tão profundo que mesmo numa plácida discussão sobre o poder envolvido pode alguém sofrer a censura de não estar plenamente em harmonia com o interesse nacional. Isto é verdade quanto ao poder militar, um formidável e, como já disse, sombrio exercício de poder, que é o objetivo do próximo capítulo.

1"Apesar do seu contínuo poder e preeminência, e de sua considerável influência sobre o governo, os negócios sofreram um relativo declínio *da posição de dominação quase exclusiva da política governamental, que detinham antes de 1930."* Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power* (A Twentieth Century Fund Study) (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), p. 185. Itáfico nosso.

2 OS serviços militares são parte integrante dos processos autônomos do governo, mas usualmente não são abrangidos pelo conceito de burocracia. -Voltarei a eles no próximo capítulo.,

3 Os Presidentes Carter e Reagan atacaram veementemente a vasta, mentalmente intratável e de qualquer forma "terrível" burocracia federal. Quando John F. Kennedy se defrontava com sugestões sobre um rumo aparentemente judicioso de ação, inclinava-se por vezes a responder: "Concordo, mas não creio que possamos fazer o governo concordar".

4 Nem, em verdade, sua legitimidade, urna preocupação filosófica primordial de muitos que escrevem sobre o poder.

5 Há uma descrição mais formal dessas relações de poder em Dennis H. Wrong, *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Nova York: Harper Colophon Books, 1980), pp. 158 e seguintes.

6 Para uma discussão ampla, notável, embora não muito estruturada, da função moderna do dinheiro na política, ver Henry Bretton, *The Power of Money* (Albany: State University of New York Press, 1980), pp. 164 e seg. Um relato muito recente e convincente é o de Elizabeth Drew, Politics *and Money* (Nova York: McMillan, 1983).

7 A limitação do exercício do poder compensatório, ou melhor, dos recursos financeiros que o sustentam (ou seja, o controle das verbas), é o principal instrumento de poder dos processos externos do governo face aos processos autônomos, Conquanto seja o foco de todos os interesses, não é um instrumento singularmente oderoso. As unidades autônomas do governo, após alguma revisão e ajustamento central, propõem seus orçamentos ao legislativo e, em quase todos os casos mais rotineiros, suas solicitações são atendidas.

8 No governo de Richard Nixon, isto levou às operações tão difundidas (finalmente) dos chamados "encanadores" e às igualmente notórias gravações de conversas telefônicas de membros da sua equipe. Ambas as operações refletiam a preocupação de evitar a divulgação de informações prejudiciais à crença necessária. Os motivos de queixa contra ambos esses exercícios de poder não foram, contudo, o empenho em controlar a divulgação de informações - o que era admitido e aceito - mas, sim, as técnicas especiais usadas para suprimí-la.

9 Os repórteres de televisão e jornais que cobrem a Casa Branca têm uma viva impressão da grave responsabilidade, vale dizer, do poder que possuem. É intenção de quase todos eles escrever um livro sobre a autoridade que, nessas condições, exercem. E num ano qualquer vários o fazem. Nenhum desses trabalhos minimiza ou lança luz sobre o poder executivo ao qual o autor é profissionalmente adjacente. Em alguns assuntos, protege-se assim contra críticas. Na natureza do poder condicionado, não há jeito de distinguir a realidade da ilusão. E o autor se garante contra qualquer acusação de estar exagerando seu poder, pois os críticos serão seus colegas, que estarão igualmente persuadidos.

XVI - O PODER MILITAR

HÁ UMA BEM SUCEDIDA expressão do poder quando o indivíduo se submete aos propósitos de outros não apenas voluntariamente, mas com um sentido adicional de virtude. A expressão suprema, naturalmente, dáse quando a pessoa não sabe que está sendo controlada. Esta, ao nível mais elevado, é a obra conclusa do poder condicionado a crença torna a submissão não um ato consciente de vontade, mas uma manifestação normal, natural, do comportamento sancionado. Aqueles que não se submetem são dissidentes. Num grau acentuado em nosso tempo, tal submissão é o cometimento da instituição militar, de longe o

mais poderoso dos processos autônomos do governo. Apoiar uma defesa nacional vigorosa é expressão de um patriotismo normal; nenhum cidadão realmente bom pode discordar. Este condicionamento extremamente bem sucedido é, todavia, somente parte de uma manifestação ainda mais ampla de poder. 0 poder dos militares abrange não só as fontes significantes do poder, mas, com extraordinária amplitude e eficácia, todos os instrumentos para sua imposição. É algo que inspira temor, temor este que não se torna menor pelas suas conseqüências potenciais, prováveis mesmo.

Nada disto significa que o poder militar não tenha merecido atenção; mais do que qualquer outro exercício de poder em nosso tempo, ele é objeto de grave inquietação pública. E de uma resistência simétrica. Estamos agora em condições de ver que esta preocupação é, de fato, justificada. Devemos esperar que, de uma visão mais clara das fontes de sua força, surja uma proposta mais vigorosa de contrariar seu poder.

2

Das três fontes do poder, a instituição militar dispõe abundantemente de duas - a propriedade (vale dizer, recursos financeiros) e a organização. No passado, especialmente em tempos de guerra, a personalidade também era importante. Até mesmo na Il Guerra Mundial houve, nos Estados Unidos, na Inglaterra e na Alemanha, líderes notáveis - George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower, Douglas MacArthur (uma figura já em grande evidência em tempo de paz), Bernard Montgomery e Erwin Rommel. Onde a personalidade não existia, foi intensamente forjada com o auxílio nem um pouco relutante da imprensa. Mas na instituição militar moderna a personalidade tem pouca importância. Na Guerra do Vietnã, os generais envolvidos, apesar do considerável esforço em contrário, eram facilmente esquecíveis e rapidamente esquecidos (1). E isto é ainda mais verdadeiro em relação àqueles que .agora servem em postos de autoridade formal nas forças armadas. Praticamente ninguém fora do Pentágono conhece os nomes dos atuais Chefes do Alto Comando. Aqui, como em toda parte na era da organização, a personalidade enquanto fonte do poder cedeu lugar aos anônimos homens da organização (2).

De ambas as fontes do poder militar - os vastos recursos que possui e despende, assim como sua organização enorme e instítucionalmente disciplinada - decorre, por sua vez, um acesso não insignificante ao poder condigno e a uma abrangente submissão, obtida através do poder compensatório e do poder condicionado.

Pouco precisa ser dito sobre os recursos de propriedade da instituição militar. Nos Estados Unidos, excedem em muito qualquer fonte similar de poder (3); incluem não só o que está à disposição das forças armadas e da comunidade militar-civil, mas também o que flui para as indústrias de armamentos e para os vultosos investimentos em fábricas e capital de giro dessas empresas. Dessa riqueza provém o poder- compensatório que obtém a submissão de soldados, marinheiros, aviadores e do imenso rol de civis do Departamento de Defesa, bem como dos empregados, executivos e donos de empresas de armamentos e material bélico.

O poder compensatório proveniente dos recursos de propriedade dos militares - a submissão obtida tanto do seu próprio pessoal como dos seus fornecedores - está ali para quem quiser ver. Mas por ser tão visível, tem havido um certo erro de ênfase na identificação do verdadeiro locus do poder militar. Segundo a tradição aparentemente sofisticada que associa o poder aos empreendimentos industriais - em realidade, um resquício do pensamento marxista e das atitudes críticas dominantes doséculo passado - supõe-se comumente que o poder militar esteja associado com as indústrias de defesa. Os industriais militares são o *deus ex machina*;* não só obtêm aprovação do orçamento militar como o usufruem. Não há dúvida de que o poder assim exercido seja grande: a submissão de cientistas, engenheiros, executivos,

trabalhadores e comunidades dependentes da defesa é conquistada por essa via. Os legisladores tornaram-se agudamente conscientes desse poder e as contribuições das empresas envolvidas para suas campanhas eleitorais somam-se a este seu conhecimento. É assim que o poder compensatório dos militares penetra nos processos externos do governo e, num certo grau, domina-os (4). Entretanto, a relativa visibilidade das indústrias de defesa e sua conexão evidente com os processos externos do governo não devem levar ninguém a minimizar as outras instituições que exercem poder militar. As indústrias de defesa constituem extensão de uma estrutura mais ampla, cujo cerne está nos processos autônomos do governo - no Pentágono, como diz o povo. E, por mais importantes que sejam o poder compensatórío e sua fonte na propriedade ou recursos financeiros, o instrumento preponderante do poder militar é o poder condicionado em íntima relação com a organização.

3

Em muitos aspectos da vida, costuma-se atribuir um certo mérito à auto-expressão independente. Esta, por seu turno, é avessa à organização rígida, disciplinada, em relação simétrica com o poder externo. 0 forte condicionamento da organização militar, tanto nas próprias forças armadas como na sociedade civil, está fundado, como vimos, não na auto-expressão mas na disciplina, que é depois reforçada pela retribuição compensatória e pela punição condigna. 0 soldado que aceita integralmente os propósitos da organização é promovido e agraciado com uma variedade de condecorações honoríficas. 0 recalcitrante está sujeito à punição condigna, inclusive à expulsão desonrosa ou, em caso extremo, à corte marcial. Tal poder condigno só é possível como apoio à disciplina militar; inexiste em qualquer outra organização pública ou privada.

A disciplina é menos rígida no componente civil dos processos autônomos do governo e especificamente na parte associada aos militares. Todavia, os funcionários do Pentágono não primam por discursos ou atos conflitantes com os propósitos da sua organização. Alguém que discorde abertamente defronta-se com as perigosas perspectivas daquele que dá com a língua nos dentes. E, como em todas as organizações, há muitas maneiras de suprimir dissidências menores. Promoções são negadas; o indivíduo cessa de participar dos atos colegiados; não é mais considerado responsável ou confiável; torna-se inaceitável como colega nas reuniões sociais. Assim, é muito intensa a força que compele à disciplina; nada é mais pernicioso ao poder militar do que uma impressão pública de discórdia e conflito interno (5). Esta disciplina interna tornase então a contrapartida do potente efeito externo, como vimos nos capítulos VI e VII.

4

Uma necessidade essencial, vital mesmo, para o poder condicionado é haver um inimigo específico. Se o poder militar pretende ter um caráter além do tradicional, cerimonial ou preventivo, uma ameaça hostil é indispensável. Uma ameaça dessa natureza obtém as dotações - a propriedade - das quais provém o poder compensatório. Leva também à consolidação da crença dentro da instituição militar e de crenca similar fora dela. A disciplina interna precisa ser mantida rigorosa; discórdia ou oposição externas precisam ser submetidas à suspeição ou à afirmação de que os envolvidos estão ajudando, incentivando o inimigo ou estão motivados por ele (6). Na melhor das hipóteses, são impatrióticos; na pior, sua dissidência beira a traição, exigindo a tradicional ameaça de punição condigna. Atitudes profundamente condicionadas consagram o valor do patriotismo e estas tornam-se de absoluta importância quando há perigo externo.

Desde a II Guerra Mundial, a Coréia do Norte, a China, o Vietnã do Norte e principalmente a União Soviética têm servido aos Estados Unidos como ameaça inimiga. Os anos 70, em que se aliviou ligeiramente a tensão com a URSS, foram visivelmente prejudiciais ao poder militar norte-americano. 0 abandono da *détente* após 1980 coincidiu, não acidentalmente, com um grande aumento nas despesas militares. 0 primeiro fato foi claramente necessário para permitir este último.

Relacionados com a existência de um inimigo estão o controle da informação e o condicionamento social resultante. A necessidade de ocultar do inimigo segredos militares serve de justificativa para impedir o pleno acesso do público em geral. A informação então liberada será, em conteúdo e mesmo em abrangência, a que melhor sirva à crença pública necessária - ao condicionamento social necessário. Isto inclui a opinião dos militares sobre as intenções do inimigo e, particularmente, sobre o que é necessário em termos de armamentos. A discussão crítica sobre sistemas de armas e equipamentos é submetida às restrições da classificação - e também às restrições usuais da disciplina organizacional -e à punição condigna ou sua ameaça, que protege contra a liberação de material classificado como reservado ou secreto. 0 poder militar, em seu manejo e controle da informação, é, por larga margem, o expoente mais abrangente e bem sucedido do poder condicionado.

Não que este exercício do poder seja incontestado. Como o último capítulo enfatizou, uma controvérsia contínua e ferrenha cerca o manejo da informação no interesse da segurança nacional. Que tipo de controle é apropriado, necessário e justificado? O que é inadequado e voltado apenas para seus próprios interesses, o que é um exercício inadequado do poder de classificar informações? Novamente a controvérsia ressalta corretamente a importância deste controle - deste serviço ao poder condicionado - no exercício moderno do poder militar. Todos os que são favoráveis a restrições ao poder devem acalentar e estimular este incessante debate.

5

Nem todo controle da informação pelo poder militar é resultado da disciplina da organização ou de controles formais. Grande parte é produto do mero tamanho da organização envolvida e do caráter técnico, real ou proclamado, dos problemas. O cidadão, quando vê o volume e a complexidade da moderna tecnologia militar, rende-se àqueles que se presume dominarem-na. Ou se rende a outros de escalões inferiores que supostamente dominam os detalhes necessários. E é vivamente estimulado a agir assim. A consequencia é uma discussão entre peritos, da qual o povo é excluído, resultando que o condicionamento social do poder militar torna-se efetivamente incontestado no mundo civil.

Um exemplo importante desta exclusão em virtude da complexidade técnica é a questão do controle de armamentos. Nos últimos tempos, este assunto tem sido exclusividade quase absoluta dos especialistas. Estes, por sua vez, constituem uma pequena comunidade, tecnicamente consumada no que respeita ao armamento envolvido, ciosa do seu presumido conhecimento das armas e intenções soviéticas, e teologicamente ajustada ao conceito de extermínio em massa. Com viva indignação, excluem a intervenção de estranhos. O que podem saber médicos, bispos ou incultos professores sobre assuntos tão complicados? O que os credencia a falar ou interferir? As convicções auto-suficientes dos teólogos do controle de armamentos são a expressão suprema do poder condicionado. Quase displicentemente, a comunidade de armas nucleares assume e defende o poder de arbitrar e controlar não só as questões atinentes à vida e morte individual, mas a questão da sobrevivência da raça humana. Dentre todas as expressões de poder mencionadas nestas páginas, esta é transcendente, pois inerente ao seu exercício está o poder de liquidar todos os ou tros exercícios de poder.

Nos Estados Unidos, como em outras democracias, julgase prudente e mesmo imprescindível que o poder militar seja mantido subordinado à autoridade e controle civis. Este é um ponto bem estabelecido na lei. E é também uma restrição de eficácia discutível na prática. Em quase todas as recentes confrontações com o Pentágono, os civis têm capitulado perante as atitudes fortemente condicionadas da instituição militar. Desejam ser considerados francos, resolutos, heróicos e de algum modo de acordo com a virtude militar condicionada. Precisam mostrar que podem dominar a complexidade das operações e armamentos militares, que não estão menos cientes do que os soldados quanto às necessidades da defesa militar. Em conseqüência, muitos civis -no Conselho de Segurança Nacional, freqüentemente no Departamento de Estado, nos órgãos de inteligência e especialmente no próprio Departamento de Defesa - acabaram tornando-se mais belicistas, mais comprometidos com sistemas de armamentos e com orçamentos generosos, do que os membros das próprias forças armadas.

6

Por maior que seja, o poder militar não é total. Os propósitos que persegue não são intrinsecamente atraentes. Não estar a morte restrita apenas aos jovens oficiais e recrutas (7), mas tornar-se, prospectivamente, uma experiência civil de massa é algo que não se presta naturalmente ao poder condicionado; o mesmo vale para o serviço militar obrigatório. A Guerra do Vietnã gerou nos Estados Unidos um dos esforços de condicionamento social mais abrangentes dos tempos modernos. Nada foi poupado na tentativa de apresentar a guerra como necessária e torná-la aceitável ao povo norte-americano. O esforço malogrou quando se defrontou com uma dialética ainda mais ampla e convincente (8). Por fim, admitiu-se que as operações militares já não podiam ser mantidas, em face, como se disse, de uma opinião pública cada vez mais hostil. 0 poder militar fora além de seus recursos de poder condicionado; o resultado foi um revés substancial. Hoje, uma década depois, continua a haver certa esperança, publicamente expressa, de que o Vietnã tenha sido esquecido. Na terminologia presente, isso exprime o desejo de que o condicionamento social que foi tão adverso ao poder militar não mais opere.

No momento em que escrevo, há indícios de uma dialética similar baseada em compulsivas circunstâncias. O moderno poder militar dos Estados Unidos está fortemente comprometido com armas nucleares, compromisso este que tem conduzido a um amplo condicionamento sobre a necessidade, e até mesmo sobre a benignidade, de tais armas. Isto, por seu turno, gerou a reação simétrica previsível, cuja manifestação eminente foi a reivindicação nacional em prol de um congelamento do aperfeiçoamento, disseminação e experimentação dessas armas. E tem havido um empenho ainda maior, tanto nos Estados Unidos como na Europa, para apressar as negociações sobre o controle efetivo e a redução de todos os armamentos, numa atmosfera de distensão política e militar. Isto põe em xeque a necessidade de um inimigo para o poder militar e permite e estimula a possibilidade de um movimento semelhante na União Soviética. Parece oportuno, em face do poder militar atual, pedir a todos os que lerem estas páginas que se envolvam neste esforço para contrabalançá-lo. Da eficácia deste esforço pode depender a própria sobrevivência humana (9).

1 Os repórteres que cobrem as campanhas militares estão, em geral, especificamente sob as ordens dos generais cujos feitos divulgam. Uma das fraquezas indubitáveis do poder militar no Vietnã foi ter perdido o controle da imprensa.

2 0 esforço para sintetizar personalidades tem continuado modernamente no caso dos Secretários de Defesa. Acredita-se que todos, enquanto estão no cargo, tenham certos traços pessoais marcantes que lhes conferem poder, mas, como já observado, o poder desses atributos não sobrevive ao retorno à vida privada.

[3] "O Departamento de Defesa emprega mais gente e despende mais dinheiro na aquisição de bens e serviços do que todo o resto do governo junto. 0 Departamento de Saúde e Serviços Humanos tem um orçamento maior, mas esse orçamento consiste quase todo de pagamentos a ser repassados a indivíduos." Adam Yarmolínsky, *Governance* of *the U. S. Military Establiâment* (Nova York: Aspen Institute for Humanistic Studies, 1982), p. 1.

* N, do T. - Divindade do drama grego e romano que era trazida à cena pela ma quinaria do palco para intervir numa situação difícil.

[4] Impondo, no mínimo, um discreto silêncio. Ao comentar a relutância dos executivos de empresas em expressarem preocupação efetiva com a ameaça de guerra e aniquilação nuclear, Robert Schmidt, vice-diretor do conselho da Control Data Corporation e presidente do Comitê Norte-Americano para o Acordo Leste-Oeste, observou: "Muitas pessoas de negócios preferem não aparecer como envolvidas nesta espécie de discussão", realçando que esta não lhes credita nenhum "ponto junto ao governo ou à adminis. tração". E William Alden, da Alden Computers Systern Corporation, disse que muitos líderes empresariais não desejam tomar posição nesse assunto porque temem que o Pentágono possa dar "bola preta"* a suas empresas. Citado por Florence Graves em ---AreThese Men Soviet Dupes?", Common *Cause* (janeiro-fevereiro de 1983).

* N. do T. - Bla*ck-ball:* voto negativo que bloqueia a admissão do candidato uma organização.

[5] Como ocorreu em 1982, quando se soube que a maioria dos Chefes do Alto Comando se opunham ao estabelecimento das chamadas bases compactas do míssil MX.

[6] No início da década de 1980, dizia-se que os defensores de um congelamento de armas nucleares estavam sendo manipulados pela União Soviética ou eram de algum modo subservientes aos seus propósitos.

[7] OS oficiais dos altos escalões haviam escapado há muito dessa ameaça. "0 mais perto que um general ou almirante moderno chega de um encontro armado de qualquer espécie é quando vai caçar patos em companhia de executivos no clube de campo da Continental Motors, Inc." C. Wright Mills, *The Power Elite* (Nova York: Oxford University Press, 1956), p. 189.

[8] A dialética tornou-se especialmente vigorosa quando o recrutamento - a prospectiva da disciplina militar e a possibilidade de morte - atingiu a comunidade universitária, que tinha capacidade de auto-expressão e, conseqüentemente, de encontrar uma platéia e tornar conhecidas suas objeções - isto é, de engajar-se no condicionamento social sobre a insensatez da guerra. 0 recrutamento envolve a substituição do poder compensatório pelo condigno a fim de induzir ao serviço militar - a fim de obter submissão ao poder militar. Não é, ao menos por enquanto, publicamente aceito nos Estados Unidos, embora sobreviva em outros países, inclusive em alguns empenhadamente neutros como a Áustria e a Finlândia.

[9] Nestas páginas tem-se aludido ao poder militar nos Estados Unidos. Este poder apresenta uma versão similar nos outros países industrializados em geral e, ocioso dizer, na União Soviética. Entretanto, é nas novas (e em algumas antigas) nações da Ásia, África e América Latina que desempenha seu papel mais abrangente. De um total de 134 Estados independentes no mundo, não menos que 39, num cálculo aceitável, são governados por ditaduras militares. 0 poder assim expresso é uma combinação variável das fontes e instrumentos aqui identificados. As personalidades surgem, embora muitas vezes de tipo sombrio e até repulsivo. Os exércitos controlam e geram substanciais recursos de propriedade do tesouro público e, acima de tudo, num mundo em que ela é excepcional e exígua, possuem organização. (Os exércitos latino-americanos não são modelos de disciplina rigorosa e eficaz, mas na maioria desses países nenhuma outra estrutura organizacional rivaliza com eles sob este aspecto.) Dos recursos controlados pela instituição militar provém o poder compensatório sobre seus soldados - uma expressão bastante eficaz de poder na sociedade rural pobre, onde o serviço militar representa um grande passo na melhoria do bem-estar econômico. Há um exercício substancial do poder condicionado, embora nem sempre compulsivo, geralmente quanto a benefícios ou vantagens em conflito com o propósito militar. Mais importante que tudo, há uma disponibilidade generosa de poder condigno para suprimir dissenções dentro e fora da organização militar. 0 resultado é que o poder militar tornou-se a principal ameaça ao processo civil e democrático em todo o mundo.

XVII – O PODER DA RELIGIÃO E DA IMPRENSA

MODERNAMENTE tanto as fontes como os instrumentos do poder religioso no mundo cristão diminuiram sensivelmente. 0 poder que outrora provinha de uma presença divina – da personalidade - ainda existe; em oda parte ela é diariamente reverenciada. Mas, como até os mais devotos hão de concordar, a visão tem-se obscurecido quando comparada à percepção que dela se tinha antigamerrte. Para muitos, a presença sagrada é invocada apenas como rotina

dominical ou sob condições de extrema necessidade ou terror pessoal. E é totalmente contestada e negada por alguns. O poder da personalidade ainda está presente em certos líderes religiosos contemporáneos - nos Estados Unidos, os reverendos Billy Graham, Jerry Falwell, Oral Roberts, Sun Myung Moon e numerosas outras figuras menos notáveis, mas de marcante prestígio local. Dificilmente podem ser comparadas às grandes vozes religiosas do passado. Um forte instinto popular também confina o moderno pregador ou padre a temas religiosos, de um modo geral. Aqueles que vão além, no intuito de obter submissão em assuntos como práticas sexuais ou a santidade da empresa privada, pensa-se comumente que estão ampliando de maneira indevida suas atividades.

A propriedade da Igreja como fonte de poder também tem declinado muito em importância relativa. Outrora de magnificente grandeza é hoje de menor monta quando comparada aos recursos seculares. A riqueza do Vaticano impõe respeito mais por seu mistério e possível má aplicação do que por seu volume.

Finalmente, e mais dramaticamente, tem ocorrido a dissolução da organização. 0 que foi outrora a organização internamente (e relativamente) disciplinada e monolítica da Cristandade através da Igreja Católica converteu-se agora em centenas de grupos diversificados e, na maioria dos casos, fragilmente estruturados, cada um competindo de certa forma com todos os outros.

2

Com o declínio relativo e absoluto das suas fontes de poder, ocorreu um enfraquecimento similar mas muito mais prejudicial dos instrumentos de imposição. A punição condigna para os cristãos enquanto vivos já não é permissível; e, como observado, seu uso como ameaça para o outro mundo também diminuiu muitíssimo. Invocar o temor de punição eterna como razão para evitar comportamentos ou idéias inaceitáveis durante a vida do indivíduo (isto é, para submeter à autoridade da Igreja) é no mínimo um tanto antiquado.

O poder compensatório - a compra de obediência religiosa - também desapareceu. A promessa de recompensa celestial permanece para muitos como um forte incentivo à submissão, mas é muito menos poderosa que no passado. 0 caráter evanescente desta promessa, quando comparada às compensações aqui na Terra, fica evidente na afirmação recriminatória "Ele que vá receber sua recompensa lá no Céu".

Até pouco tempo atrás, já bem dentro deste século, assistir e alimentar aos necessitados de casa ou de fora era um esquema de razoável importância para obter sua obediência religio sa. Aqueles assim atraídos consideravam as práticas religiosas e a submissão solicitada como o preço que tinham de pagar pelo alimento, moradia e ajuda, médica. 0 poder compensatório sob a forma de assistência hospitalar e instrução escolar era utilizado para obter submissão nas sociedades primitivas e se estendia, por vezes, à compra direta de submissão. Tal exercício do poder compensatório é hoje de importância desprezível nas regiões subdesenvolvidas e foi em grande parte substituído nos países industrializados pelos mecanismos de bem-estar social do Estado moderno.

Em conseqüência do que foi dito, o poder condicionado permanece como quase o único meio confiável para conquistar a submissão religiosa. È de indiscutível efeito, mas também tem sofrido. Desde a Idade Média até bem dentro deste século, como foi observado anteriormente, o poder da religião devia muito ao seu quase-monopólio do acesso à coerção condicionada. Nenhuma outra voz falava com idêntica autoridade, mesmo sobre assuntos seculares, e as opiniões dissidentes eram silenciadas por formas de ação condigna que

poderiam ser excepcionalmente definitivas. Hoje, o exercício do poder condicíonado em todas as comunidades modernas é altamente competitivo,

Fundamental para o antigo virtual monopólio desse poder pela religião era o seu controle da educação. A secularização do sistema escolar foi, por isso, um golpe descomunal, ao qual resistiram até hoje tanto a Igreja Católica - e seu permanente compromisso com seu próprio sistema educacional quanto, de maneira atenuada, aqueles favoráveis a orações e outras práticas religiosas nas escolas públicas.

A ciência também fez profundas incursões no antigo monopólio religioso. Sobre isso, pouco mais precisa ser dito, pois já se disse quase tudo. 0 condicionamento científico também é um poderoso instrumento. Provém da personalidade por vezes significativa, dos importantes recursos de propriedade que acorrem em seu apoio e de uma substancial organização. Como manifestação de poder condicionado, o condicionamento da ciência é, no conjunto, muitíssimo mais rigoroso e disciplinado que o da religião moderna. Admite-se que a mente religiosa seja flexível e diversificada; a mente científica é um instrumento preciso e estritamente direcionado. As práticas religiosas são frouxamente estruturadas; os procedimentos científicos obedecem a parâmetros rígidos. Ciência e religião trabalham numa associação instável, protegidas pela afirmação freqüente de que não há conflito irreconciliável entre ambas. Ninguém se engane: o efeito da ciência sobre o poder religioso, especificamente sobre seu poder condicionado, tem sido enorme. Talvez haja uma exceção no caso das seitas fundamentalistas, onde toda ciência inconsistente com a doutrina, principalmente o sistema darwinista, é corretamente excluída. Esta é uma exceção que confirma a regra.

Se outrora havia somente uma fonte de condicionamento religioso, a do padre local, há hoje muitas vozes de muitas igrejas. Outrora, também, o padre, em sua exortação semanal, tinha um quase-monopólio do acesso à mente do povo; até o século passado, apenas os livros (para os poucos aos quais eram acessíveis) e os jornais locais eram seus rivais nessa área. Hoje os mais devotos fiéis retornam do ofício religioso dominical e ligam a televisão. Tanto esta, como o rádio, os jornais, revistas, discursos políticos e livros são facilmente acessíveis e disputam com a religião a atenção pública. É significativo que as figuras religiosas de maior influência em nossa época sejam aquelas quê exploraram com mais sucesso os recursos do rádio e da televisão.

O condicionamento implícito da religião, distintamente do explícito, permanece considerável. Continua a impor submissão aos grandes cânones da doutrina religiosa em grau maior do que talvez suponhamos. Todavia, tanto o condicionamento implícito quanto o explícito da autoridade religiosa estão sujeitos à cacofonia competitiva em massa, que é parte do exercício contemporâneo do poder condicionado. Ambos, em conseqüência, tornaram-se menos significantes, a exemplo das outras fontes e instrumentos do poder da religião (1).

3

0 poder da imprensa, do rádio e da televisão deriva, como o da religião, da organização; seu principal instrumento de impo sição, como o da religião, é a crença - o condicionamento social. Houve tempo em que a personalidade era importante, exemplificado nos Estados Unidos pelos grandes lordes da imprensa, como eram significativamente chamados - Adolph S. Ochs, Joseph Pulitzer, William Randolph Hearst, coronel Robert Rutherford McCormick - e na Inglaterra pelos Lordes Rothermere e Beaverbrook. O mesmo ocorria no rádio, com David Sarnoff e William Paley nos Estados Unidos e Lorde Reith na Inglaterra. Hoje, superando algum esforço contrário, os cabeças dos grandes jornais e redes de rádio-televisão

são geralmente anônimos. Quando se encontram em reuniões sociais, precisam, como o presidente da IBM, se apresentar; se pagarem com cheques, são solicitados a se identificar. Na imprensa e na televisão, nomes e fisionomias são abundantes, mas geralmente são personalidades sintéticas criadas pela organização para os propósitos da organização. Refletem o papel tradicional da personalidade, não o real. Na televisão, boa parte das informações transmitidas ao público nascem da organização, não do indivíduo; por vezes, a pessoa que as lê não as havia visto antes, a não ser para um rápido ensaio. Em todos os casos, o repórter, o apresentador ou comentarista fala em nome da estrutura da organização; todos estão sujeitos à atenção e restrição organizacional, mesmo que tentem negá-lo em momentos de auto-análise. Nos grandes jornais, o colunista que defendesse firmemente sua preferência pessoal pela pena de morte, por um controle total e eficaz do poder militar ou pelo aborto livre seria visto com certa contrariedade. As grandes personalidades da imprensa no passado viam seus jornais como instrumentos de persuasão; nem sonhavam em ceder espaço para a opinião contrária. Na imprensa e televisão moderna, tem-se como normal que qualquer opinião vigorosa precisa ser contrabalançada por outra cuidadosamente oposta.

A propriedade permanece importante para a imprensa e a televisão; seu poder compensatório é que sustenta as imensas e custosas estruturas envolvidas. Mas a organização é, mais uma vez, a fonte decisiva de poder. É o condicionamento social, fluindo da organização e determinado pelo caráter da organização, que conquista e mantém a submissão externa.

Esta submissão é indubitavelmente grande. A crença que era outrora dedicada ao padre - e, talvez em menor grau, ao mestre-escola - é agora conferida aos porta-vozes da televisão e da imprensa. Alusões à fonte da crença são universais e automáticas - "Li isso no jornal" ou "Vi isso na televisão". É fazendo referência a algum comentário da imprensa ou da televisão que se iniciam quase todas as conversas políticas; e é com o efeito de tais notícias ou análises sobre a opinião pública que se preocupa uma enorme parcela das discussões políticas. Associado à propriedade, o poder persuasivo da televisão está subordinado ao volume da dotação financeira. Antigamente as possibilidades, dos candidatos a cargos públicos eram avaliadas em função de sua personalidade ou idéia politica; agora, as estimativas habituais baseiam-se nas quantias de dinheiro que comparativamente serão capazes de arrecadar para anunciar na televisão.

4

No entanto, é mais perigoso superestimar do que subestimar o poder dos modernos meios de comunicação de massa. Há, como vimos, as restrições impostas pela organização como fonte de poder. Uma vez que a opinião organizacional é coletiva, evita que o indivíduo assuma posições arraigadas e persistentes (3). Crenças devem ser equilibradas com apropriadas crenças contrapostas. Nada disso produz o condicionamento que no passado decorria de uma defesa eloqüente, reiterada e pessoal.

Um motivo ainda mais importante de reservas quanto ao poder da mídia moderna - televisão, rádio e imprensa - é o volume do atual esforço de persuasão. Esse esforço, des-necessário ressaltar, é enorme. Em conseqüência, dadas as limitações da mente e da memória humana, é inevitável que muito seja ignorado e que mais ainda seja prontamente esquecido. Não é conquistada uma crença duradoura e apenas um efeito aleatório é conseguido de qualquer crença que seja provisoriamente criada. Aquilo que captura alguns escapa à percepção de outros. A lição da religião aplica-se aqui. Seu condicionamento foi poderoso quando era simples, isento de dúvidas ou opiniões discordantes e quando detinha o monopólio do acesso à mente humana. Assim também com a imprensa, o rádio e a televisão de hoje.

Observou-se anteriormente - no caso do político que após dizer a uma platéia aquilo que ela desejava ouvir e receber os conseqüentes aplausos - que normalmente tende a associar esta receptividade com boa capacidade de persuasão. Este é um caso importante de ilusão de poder e a mesma ilusão ocorre intensamente com os meios de comunicação de massa. Ao lerem ou ouvirem aquilo em que já acreditam, leitores e ouvintes demonstram sua reação favorável. Esta, por sua vez, é interpretada como influência, mesmo quando a mensagem inicial foi escrita ou televisada com o objetivo específico de induzir a tal aprovação. Em verdade, no caso extremo, a estação ou rede de televisão verifica através de pesquisa o que o telespectador mais deseja ver e ouvir, satisfaz o seu desejo e depois acredita que a reação do telespectador é resultado de sua persuasão.

Finalmente, a influência - a obtenção da crença é reduzida pela ostensiva improbabilidade de grande parte do que é asseverado. Isto ocorre particularmente na televisão. Comerciais sobre as extraordinárias propriedades terapêuticas de preparados medicinais triviais, os benefícios sociais de uma roupa mais branca, o estilo aparentemente moralista de políticos ambiciosos, tudo incita a uma descrença compulsiva. Uma vez que esta é a tendência com relação a uma parte do que é visto e ouvido, há uma tendência para descrer de tudo.

Com relação ao poder da imprensa e da televisão, o que *teve* êxito foi a persuasão quanto a esse poder, uma crença que se estende inevitavelmente aos próprios participantes. Isto já foi abordado anteriormente. A auto-estima do repórter ou comentarista de televisão de Washington é admiravelmente lisonjeada pela reflexão sobre o poder que exerce. Esta sensação de poder reflete-se então não só no seu ar um tanto solene mas também em grande parte dos seus escritos e confissões públicas igualmente circunspectos; e é ainda mais realçada pela atencão e pelos esforços de políticos, advogados de grupos de pressão (os *lobbyists)* e cidadãos profissionalmente corretos em busca de acesso aos meios de comunicação - para subordinarem, socialmente ou não, repórteres, editores, colunistas e comentaristas.

Aumentando ainda mais a impressão de poder dos meios de comunicação há o seu papel de consolo para a frustração política. O cidadão participante e comunicativo de nossos dias vê muita coisa que desaprova. E assim como pode recorrer com algum resultado à organização ou aos discursos, pode também recorrer à mídia. Escreve artigos; manda cartas aos editores; num nível mais elevado, recebe prazerosamente convites para entrevistas na televisão. De tudo isto advém um certo consolo psíquico - algo está sendo feito. Essencial para este senso de realização é acreditar no poder dos meios de comunicação de massa (4).

Finalmente, há o que pode ser chamado de efeito residual. A imposição condigna da submissão diminuiu sensivelmente na sociedade industrial moderna. Da mesma forma, face aos níveis mais altos de afluência, também decresceu a força compulsiva do poder compensatório. A pressão da necessidade é menor; as alternativas são muito mais numerosas. O que permanece é o poder condicionado. Com este, a imprensa e a televisão mantêm uma relação óbvia. Por conseguinte, deve ser a verdadeira expressão moderna do poder. Que mais resta?

Não se deve minimizar o poder dos meios de comunicaçao de massa; na organização e no condicionamento social, combinam a grande fonte moderna e o grande instrumento moderno de poder. Não obstante, o poder da imprensa e da televisão deve ser encarado numa perspectiva cuidadosa. Essa perspectiva inclui a possibilidade de haver declinado o exercício generalizado de todo poder - de haver hoje, em comparação com tempos anteriores, muito menos submissão aos propósitos de outros. É no contexto deste declínio generalizado que os exercícios de poder que restam - o poder da instituição militar moderna e, de modo mais geral, os poderes do Estado e das grandes empresas - devem ser observados.

[1] As razões do declínio da autoridade religiosa na Igreja Cristã tornam-se claras quando o poder cristão é contrastado com o poder progressivamente maior de outras tradições, especialmente a do Islã. Para os muçulmanos, a personalidade continua muito mais importante; manifesta-se pela presença mais viva tanto de Deus como do Profeta e pelas orações para sua intercessão, as quais desempenham um papel altamente proeminente na rotina diária. As personalidades ainda vivas, como o aiatolá Khomeini, são muito mais significantes. E a organização islâmica possui uma disciplina interna muito maior e, conseqüentemente, um efeito externo muito maior. Está, de fato, enfraquecida pelas divisões entre os dois grandes grupos, sunitas e xiitas, assim como pela rivalidade, e ódio mesmo, entre ambos, mas a organização, não obstante, permanece uma fonte de poder muito mais vigorosa do que aquela de que dispõe a tradição cristã, ainda mais profundamente dividida.
É nos instrumentos do poder, entretanto, que o Islã tem sua maior força. 0 poder condigno ainda é exercido com grandes resultados, tanto neste mundo como no que é prometido para o além. A dissidência pode ser submetida a um conjunto de punições extremamente cruéis e sanguinárias, chegando em casos extremos à amputação ou, para as mulheres que falham ao seu compromisso, à morte por apedrejamento. E ninguém tem dúvida a respeito do eventual destino dos infiéis.
Complementando a coerção condigna há um exercício de poder condicionado muito mais vigoroso que o conhecido no mundo cristão. 0 Corão, as revelações de Alá a Maomé, não permite a livre discussão. Os suras são a palavra da lei; o verdadeiro devoto conhece muitos de cor. Os muçulmanos, ao defenderem o poder condicionador do Corão e o poder religioso em geral, também vêem ou pressentem corretamente os perigos da comunicação ocidentalizada competitiva - do efeito de intrusão e sedução dos jornais, do rádio, da televisão e das atitudes seculares e científicas do Ocidente. Na medida em que conseguem combatê-los com êxito, a disciplina do Corão e a autoridade religiosa do Islã são fortalecidas.

[2] Rupert Murdoch, dirão alguns, continua esta tradição. Isto, talvez infelizmente, é verdade.

[3] Durante as campanhas políticas, as redes e estações de televisão não procuram, de maneira efetiva, influenciar a eleição de candidatos, a votação em *referenda* ou atitudes populares sobre certas questões. Seus comentários giram praticamente só em torno de quem está na frente, quem está atrás e quais táticas estão ganhando ou perdendo votos. Para a televisão, uma campanha eleitoral é uma espécie de jogo para assistir, Também isto reflete um cerceamento organizacional.

[4] Implícito no título do famoso capítulo de Marshall McLuhan "0 Meio é a Mensagem". *Understanding Media: The Extensions of Man* (Nova York: McGraw-Hill Paperback Edition, 1965), pp. 7-21.

XVIII - UMA PALAVRA FINAL : A CONCENTRAÇÃO E A DIFUSÃO DO PODER

NA IDADE MÉDIA, provavelmente falava-se ou pensavase pouco no poder. Ele estava maciçamente nas mãos apenas do príncipe, do barão e do padre. Para os cidadãos em geral, a submissão a ele era natural, automática e completa. Exceto quando os maridos podiam impô-lo sobre as mulheres e os mais velhos sobre as crianças, não era algo que o indivíduo comum esperasse algum dia exercer. Nem mudara muito a situação após a ascensão do capitalismo. Havia ainda o governo e a autoridade religiosa, e surgia agora o poder do mercador e do industrial. O trabalhador que ia diariamente para a fábrica submetia quase que a totalidade de sua vida ao comando do proprietárío; o pouco que lhe restava era controlado pelo Estado e pela Igreja. Não despontou a idéia de alguma área independente de autoridade. Para as massas silenciosas, a falta de poder era a ordem natural das coisas. O poder não era discutido, porque só uma pequena minoria o exercia. O feito singular (e, para muitos, pernicioso) de Marx foi persuadir as massas trabalhadoras de que esta falta de poder - esta submissão - não era natural ou inevitável. O poder podia, de fato, ser conquistado.

O poder é hoje um tema compulsivo, não necessariamente por ser exercido de modo mais eficaz do que antes, mas porque infinitamente mais pessoas agora têm acesso à realidade do poder ou, mais importante, à ilusão do seu exercício. A realidade moderna é uma combinação de grandes concentrações organizacionais de poder e de grande difusão entre

indivíduos que o exercem ou aparentam exercê-lo. Seria conveniente para os propósitos atuais que houvesse uma ou a outra, mas, como sempre, a realidade social existe como uma mistura.

A concentração é, claramente, uma parte do cenário contemporâneo e não pode ensejar muita discussão; é evidente na empresa industrial moderna, no Estado moderno e, combinando e exigindo ambos, no poder militar moderno. A concentração do poder industrial pode ser observada no número exíguo de organizações gigantescas que hoje dominam a ativ-idade econômica moderna - cerca de mil que, como foi dito, contribuem com dois terços do produto privado dos Estados Unidos, e uma concentração semelhante nos outros países industriais. Isto se acha em flagrante contraste com a ampla distribuição da atividade econômica nos primórdios do capitalismo de mercado, inclusive nos Estados Unidos, e com a distribuição ainda agora bastante ampla dos empreendimentos agrícolas. A única coisa que hoje disfarça (e não muito bem) esta concentração do poder econômico é o condicionamento progressivamente obsoleto que afirma persistir a subordinação, dissolvente de poder, da empresa ao mercado clássico.

Há também, em contraste com tempos antigos, o maciço *apparatus* do Estado moderno e nele, como vimos, o poder militar moderno. Este último - não haja dúvida - reflete uma enorme centralização de poder, com seu acesso a todos os três instrumentos de imposição e com a forca que provém de duas das fontes, a saber, a maciça utilização da propriedade e, pelos padrões modernos, uma organização singularmente controlada e disciplinada. O fato de tantos reagirem tão intensa ou mesmo apaixonadamente em seu favor apenas traduz o grau de poder compensatório e condicionado que tem à sua disposição. 0 conjunto do poder assim exercido jamais deve ser esquecido pelas mentes mais esclarecidas.

2

Como vimos suficientemente, a organização e seu papel correlato de condicionamento social são fundamentais para todo moderno exercício de poder. Ao mesmo tempo, e paradoxalmente, geram não somente a atual concentração de poder, mas também a sua difusão pessoal.

Há difusão entre participantes dentro da estrutura da organização, notadamente dentro da grande empresa moderna e do órgão público moderno; e há ainda mais a ilusão de indivíduos nessas organizações possuírem e estarem utilizando poder. À medida em que a personalidade vai cedendo lugar à organização, há, inevitavelmente, uma participação mais ampla no exercício do poder. O que antes expressava a vontade do patrão é hoje o produto da burocracia - de reuniões, comissões e propostas que passam através da hierarquia organizacional para ser modificadas, emendadas e ratificadas. Na antiga empresa, a submissão era ao proprietário; sua palavra, como foi dito, era lei. Na grande empresa moderna, a submissão é aos processos burocráticos, em que muitos participam. 0 patrão, como ainda pode ser chamado, é o agente daqueles que lhe dão instruções; o poder que supostamente exerce é, ao menos em parte, prerrogativa daqueles que, percebendo sua vaidade, atribuem-lhe uma autoridade que, se fosse real, seria desastrosa. Seu título dentro da empresa expressa a realidade: o presidente da diretoria executiva é apenas o chefe entre aqueles com autoridade executiva. 0 que ocorre na empresa moderna ocorre também no órgão público. Ele, também, concentra o poder e depois o distribui entre participantes individuais.

Comprova-se esta difusão interna do poder quando muda a cúpula de comando numa grande organização. Raramente na empresa moderna, e só esporadicamente no órgão público, se espera que a política e a ação mudem muito como decorrência. Aceita-se na prática,

distintamente da liturgia econômica e política, que o poder nas grandes organizações seja exercido de dentro da organização e não pela figura transitória na cúpula.

Dentro da organização, a realidade do poder exercido pessoalmente consiste na capacidade, por vezes, de influenciar os propósitos da organização e de influir ou contribuir para a submissão externa que ela almeja. Desde que o indivíduo se submete aos propósitos da empresa ou da burocracia estatal - submete-se ao seu poder interno - retém certa capacidade de influenciar seu exercício de poder. Passa a ser um influente executivo ou chefe de repartição, um capataz ou supervísor de prestígio.

Muito mais importante, entretanto, é a ilusão. Parte dela nasce, uma vez mais, da pomposa deferência que numa organização subordinados prestam aos seus superiores hierárquicos (1). Talvez mais importante, uma vez que a organização possui poder, o indivíduo sente que uma parcela desse poder é dele próprio. Sua submissão à organização é completa, mas, por algum processo subjetivo de partilha, algo desse poder lhe pertence.

A manifestação mais marcante da organização, entretanto, está em combinar uma grande concentração de poder com uma grande multiplicidade de grupos organizados e uma grande difusão de poder como ocorre entre organizações. Esta última conduz, por sua vez, a uma ilusão ainda mais ampla quanto ao seu exercício.

3

A característica principal da organização é sua disponibilidade constante e universal. Personalidades compulsivas estão sempre em escassez, e isso permanece válido mesmo numa época em que a personalidade é amplamente sintetizada na política e pelos meios de comunicação de massa. A propriedade também existe, em dado momento, em quantidade fixa. A organização, em contraste, está sujeita à proliferação ilimitada. E como é possível a qualquer um formar uma organização para promover seus propósitos, qualquer um ou qualquer organização pode recorrer aos instrumentos correlatos de poder condicionado. Discursos, panfletos e livros, publicidade em televisão e outros meios, notícias para imprensa, artigos em revistas e uma quase infinidade de outras formas de persuasão achamse disponíveis. Estas são as manifestações modernas de poder; a difusão resultante será evidente. Assim será também, e ainda mais significativamente, a ilusão que esta forma de exercício produz. Formando uma organização, fazendo declarações, tendo acesso à televisão, as pessoas podem acreditar que têm poder. Tudo isso, insistindo uma vez mais, é a razão da intensa discussão sobre o poder nos dias de hoje. Não é por ser exercido com algum vigor especial, nem por se obter alguma submissão de grandes dimensões; tais manifestações são muito menos abrangentes que no passado. A razão é que tantos indivíduos possuem algum poder ou a ilusão de o exercerem.

A vida em todas as sociedades industriais modernas, mas principalmente nos Estados Unidos, distingue-se pelo grande número de organizações que competem pela mente pública e política - grupos de pressão, comitês de ação política, organizações de interesse público, associações comerciais, sindicatos, firmas de relações públicas, consultores políticos e de diversas outras áreas, evangelizadores do rádio e da televisão, e mais, ad *infinitum.* É comum uma reação, muitas vezes de grave preocupação, ao seu poder. E há uma percepção mais válida a respeito da distribuição ou disseminação do poder que tais organizações refletem. Se o poder fosse fortemente concentrado no Estado, elas não existiriam. Não haveria mais poder a buscar e partilhar. Essas organizações têm função porque são capazes de influenciar o governo e apropriar-se de uma parte do seu poder. Isto, por sua vez, significa que o poder normalmente associado ao Estado moderno também é difuso.

4

Contribuir ainda mais para a difusão do poder tem sido um dos efeitos da afluência. Esta enfraqueceu o papel da propriedade e, com isso, do poder compensatório. Com afluência, consumidores e trabalhadores têm alternativas; em conseqüência, é menos necessário que se submetam a algum dado exercício de autoridade. O consumidor necessitado está sujeito ao poder do proprietário da terra, do dono do armazém, do agiota; o afluente, não. O monopólio é uma fonte de poder numa sociedade pobre; num país rico, ele incita as pessoas a encontrar alternativas. O trabalhador pobre e faminto submete-se ao seu empregador; o empregado bem remunerado está sob um grau menor de compulsão.

A compulsão também fica enfraquecida quando existe renda disponível sob a forma de salárío-desemprego ou benefícios de previdência social como alternativa à fome e ao sofrimento. Como antes observado, a lamúria mais comum na sociedade industrial moderna é que os trabalhadores já não se mostram tão dedicados e disciplinados como no passado. Esta queixa deveria ser dírigida, em parte, contra a afluência, que diminuiu o poder compensatório do empregador. Mas volta-se também contra a seguridade social e outros benefícios que foram longe no sentido de eliminar o medo. Os que atacam o aparelhamento de bem-estar social do Estado moderno percebem corretamente o papel deste na diminuição e na difusão do poder compensatório que, em tempos passados, estava a serviço do poder do empregador. Se isto é desastroso, insensato ou socialmente deletério é, por certo, outra questão.

O poder também é hoje difundido por sua dialética, sobre a qual já dissemos o suficiente, Aqueles que outrora aceitavam a compulsão agora organizam-se automaticamente para opor-lhe resistência. Isto não era tão verdadeiro em outros tempos; uma reação desse tipo era então considerada subversiva, atitude da qual também não estão imunes os que hoje exercem o poder.

Permanecem, todavia, as grandes exceções. A instituição militar moderna concentra poder intensamente. Exige um alto grau de submissão de grande número de indivíduos dentro da organização e, de modo simétrico, exige uma submissão equivalente de quem está de fora. A grande empresa moderna espera e obtém um alto nível de conformidade de muitas pessoas da sua administração. E seus recursos de propriedade lhe conferem um amplo domínio sobre seus numerosos empre gados, Disto decorre uma ampla submissão dos cidadãos - e do Estado. Como no caso dos militares, os propósitos da grande empresa privada, as idéias que a sustentam, estão largamente, embora não totalmente, acima de discussão. Do mesmo modo que o condicionamento social contrário aos militares é impatriótico e negligente da segurança nacional, também aquele contrário à empresa industrial moderna é subversivo do sistema de livre iniciativa. Uma força, que não é pequena, do poder militar e empresarial é a difusão das fontes de poder que lhes fazem oposição. E também a ilusão de poder na dialética de oposição. Nada é mais útil ao poder militar ou empresarial do que seus opositores acreditarem ter feito algo importante ao convocar uma reunião, proferir um discurso ou lançar um manifesto. Ninguém numa democracia deve duvidar da real eficácia da oposição organizada ao poder concentrado. Todos, porém, precisam compreender nitidamente a fraqueza que emerge da difusão do poder e a diferença entre ilusão e efeito prático.

5

Não é o propósito deste livro pronunciar um julgamento do exercício do poder, afora o papel excepcionalmente alarmante do poder militar. (Este último não é algo sobre o qual se possa ter uma visão completamente separada e analítica.) Pode advir sofrimento, indignidade e infelicidade do exercício do poder. Também pode advir sofrimento, indignidade e infelicidade

da ausência do seu exercício. Minha esperança, ao invés, é que o leitor saia destas páginas com uma percepção razoavelmente sólida da natureza e da estrutura do poder - das suas fontes e dos instrumentos mediante os quais é exercido, das diversas associações entre essas fontes e instrumentos, de suas mudanças ao longo do tempo e de suas formas e efeitos atuais. Esperaria especialmente que houvesse uma melhor compreensão do grande papel contemporâneo do poder condicionado, esse poder que é eficaz principalmente porque somos tão imensamente inocentes do seu exercício - porque pensamos estar respondendo a crenças aparentemente normais, à virtude aparentemente natural e aceita. Tenho também a esperança, desnecessário dizer, de que haja uma melhor percepção da ilusão de poder à qual tantos estão sujeitos e, como foi apenas observado, da fraqueza ao trata, com grandes concentrações de poder, advinda da tendência moderna da difusão do poder no exercício de oposição. Reconheçamos, onde o poder empresarial ou militar é exercido, que a consolidação efetiva do poder de oposição, e não a difusão e competição entre várias organizações de oposição, é algo fundamental, em verdade absolutamente essencial. Finalmente, e de modo mais geral, naturalmente espero que haja uma percepção duradoura do quê e quanto existe por trás das nossas alusões cotidianas ao poder e do nosso igualmente constante envolvimento com o poder.

[1] Incluindo o funcionário de Washington que apresenta ao seu superior, muitas vezes o próprio Presidente, propostas políticas para as quais não há alternativa aceitável e depois o cumprimenta pela sabedoria da escolha.